

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**  
**Departamento de Psicología Social**



**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GÉNERO EN  
ORGANIZACIONES MILITARES**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR  
PRESENTADA POR**

**Claudia María Moreira Martins**

Bajo la dirección del doctor:  
Francisco Gil Rodríguez

**Madrid, 2010**

• ISBN: 978-84-693-8359-9

©Claudia María Moreira Martins, 2010

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE PSICOLOGIA**  
**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA SOCIAL**

**TESIS DOCTORAL**

***Liderazgo Transformacional y Género  
en Organizaciones Militares***

**Autora: Cláudia Maria Moreira Martins**

**Director: Francisco Gil Rodríguez**

**MADRID, 2009**

## *Agradecimientos*

Expreso mi gratitud a todos aquellos que con su generosidad han contribuido a la consecución de esta realización personal y profesional.

En particular, a Profesor Francisco Gil quien, como director de tesis, me ha apoyado incondicionalmente en las distintas etapas de esta investigación y cuya sabiduría me ayudó a superar las adversidades con confianza.

Al Profesor Carlos Barracho, por sus ideas y rasgos de inspiración y fundamentalmente por la amistad.

Al Señor Jefe del “Estado Maior do Exército Português”, Jorge Jesus dos Santos, por autorizar la recogida de datos en la EPAM (“Escola Prática de Administração Militar”), en la EPT (“Escola Prática de Transmissões”), en el RA-5 (“Regimento de Artilharia nº5”) y en el CCSP (“Centro de Classificação e Seleção do Porto”). Sin su cooperación, la parte empírica de este trabajo simplemente no sería viable.

A la Teniente Ana Oliveira del CCSP, al Teniente Rui Oliveira de la EPAM, al Mayor Lobão de la EPT y, por último, al Alférez Ferreira y al Teniente Coronel Teixeira del RA-5, por el interés y la asistencia desde los primeros contactos institucionales hasta el etapa final de la recogida de datos.

A todo el personal militar que, voluntariamente, se prestaran a participar en este estudio.

A aquellas personas que, aun sin un nombre escrito, ellos saben que yo sé quiénes son, porque creen en mí y me apoyan desinteresadamente, especialmente en los momentos más difíciles, jamás os olvidaré.

# ÍNDICE

Resumen.....	10
Introducción.....	11

## PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

I – EL LIDERAZGO EN EL MARCO ORGANIZACIONAL.....	15
1. El Concepto de Liderazgo.....	15
2. Teorías Explicativas de la Evolución del Concepto de Liderazgo.....	19
2.1. <i>Las Teorías Clásicas</i> .....	19
2.1.1. <i>Enfoque de los Rasgos</i> .....	20
2.1.2. <i>Enfoques Comportamentales</i> .....	22
2.1.3. <i>Enfoques Situacionales</i> .....	25
2.2. <i>Enfoques Recientes</i> .....	29
3. Liderazgo Transformacional.....	32
3.1. <i>Génesis de la Teoría</i> ....	32
3.2. <i>Componentes del Liderazgo Transformacional</i> .....	35
3.3. <i>El Proceso Transformacional y sus Fases</i> .....	37
4. Liderazgo Carismático y Liderazgo Transformacional.....	42
5. Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional.....	46
5.1. <i>Componentes del Liderazgo Transaccional</i> .....	48
6. Liderazgo y Eficacia.....	50

## **II – EL ESTUDIO DEL GÉNERO EN EL CONTEXTO**

<b>ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>58</b>
<b>1. Un Marco de Referencia.....</b>	<b>59</b>
<b>2. Psicología e Investigación del Género.....</b>	<b>63</b>
<i>2.1. Contribución de las Teorías Feministas.....</i>	<i>66</i>
<i>2.2. Diferentes Enfoques en la Investigación del Género.....</i>	<i>74</i>
<b>3. La Problemática de la Identidad y Estereotipos de Género.....</b>	<b>81</b>
<i>3.1. De los Roles a los Esterotipos de Género.....</i>	<i>87</i>
<i>3.2. Desarrollo de Estereotipos Masculinos y Femeninos.....</i>	<i>90</i>
<i>3.3. Función de Estereotipado.....</i>	<i>94</i>
<b>4. Género y Eficacia del Liderazgo.....</b>	<b>96</b>
<b>5. Reflexiones Finales sobre las Organizaciones y el Estudio del Género...102</b>	

## **III – INVESTIGACIÓN SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO**

<b>Y ESTEREOTIPOS DE GÉNERO.....</b>	<b>107</b>
<b>1. La Importancia del Contexto de Investigación.....</b>	<b>107</b>
<b>2. Estado del Arte.....</b>	<b>114</b>

## **SEGUNDA PARTE: ESTUDIO EMPÍRICO**

## **IV – PLANTEAMIENTO EMPÍRICO.....139**

<b>1. Organizaciones Militares en Estudio.....</b>	<b>139</b>
----------------------------------------------------	------------

<b>2. Definición del Problema.....</b>	<b>146</b>
<b>3. Formulación de Hipótesis.....</b>	<b>147</b>
<b>4. Objetivos del Estudio.....</b>	<b>150</b>
<b>5. Muestra.....</b>	<b>154</b>
<b>6. Instrumento.....</b>	<b>159</b>
<b>7. Procedimiento.....</b>	<b>165</b>
 <b>V – RESULTADOS.....</b>	 <b>168</b>
<b>Objetivos Previos.....</b>	<b>168</b>
<b>Objetivos Principales y Secundarios.....</b>	<b>182</b>
 <b>VI – DISCUSIÓN.....</b>	 <b>208</b>
<b>Discusión de los Resultados y Conclusiones.....</b>	<b>208</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>221</b>
 <b>VII – ANEXOS.....</b>	 <b>249</b>
<b>Anexo A: Versión A y B del MLQ.....</b>	<b>249</b>
<b>Anexo B: Estudio de la Validez, Fiabilidad y Sensibilidad.....</b>	<b>258</b>
<b>Anexo C: Objetivos Principales y Secundario.....</b>	<b>278</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Conclusiones de estudios sobre género y liderazgo eficaz.....	96
TABLA 2. Diferencias de género en las percepciones de eficacia del liderazgo.....	126
TABLA 3. Distribución de los participantes de acuerdo con la categoría y el género.....	155
TABLA 4. Caracterización de los participantes respecto a la edad.....	155
TABLA 5. Caracterización de los participantes respecto a las cualificaciones.....	156
TABLA 6. Caracterización de los participantes respecto a los años de experiencia.....	157
TABLA 7. Caracterización de los participantes respecto a su jefe directo.....	158
TABLA 8. Valores Alpha de Cronbach obtenidos en otros estudios.....	161
TABLA 9. Composición de la escalas de Liderazgo Transformacional.....	164
TABLA 10. Composición de la escala de Liderazgo Transaccional.....	164
TABLA 11. Composición de las escalas de Satisfacción con el Líder, Eficacia del Líder y Refuerzo-extra.....	164
TABLA 12. Valor KMO y prueba de esfericidad de Bartlett para la escala Liderazgo Transformacional.....	169
TABLA 13. Saturación de los items para el Liderazgo Transformacional.....	169
TABLA 14. Análisis Factorial de la Escala Transformacional.....	170
TABLA 15. Valor KMO y prueba de esfericidad de Bartlett para la escala Liderazgo Transaccional.....	171
TABLA 16. Saturación de los items para la escala de Liderazgo Transaccional.....	171
TABLA 17. Análisis Factorial de la Escala Transaccional.....	172
TABLA 18. Valor KMO para las escalas Satisfacción con el líder, Eficacia del líder y Refuerzo-extra.....	172
TABLA 19. Saturación de los items para las escalas Satisfacción con el líder, Eficacia del líder y Refuerzo-extra.....	173
TABLA 20. Análisis Factorial de las Escalas Satisfacción con el líder, Eficacia del líder y Refuerzo-extra.....	173
TABLA 21. Índices de adecuación obtenidos a partir de la AFC.....	176
TABLA 22. Valores Alpha de Cronbach para las escalas del MLQ.....	178
TABLA 23. Coeficientes de Asimetría y Kurtosis, Media y Mediana para las escalas del MLQ.....	180

TABLA 24. Prueba de Normalidad para la Escala Transformacional (auto-percepción de los jefes - versión B del MLQ).....	182
TABLA 25. Medidas descriptivas para el líder masculino y femenino en la escala Liderazgo Transformacional (auto-percepción de los jefes – versión B del MLQ).....	183
TABLA 26. Prueba t-Student para el líder masculino y femenino en la escala Liderazgo Transformacional (auto-percepción de los jefes – versión B del MLQ).....	183
TABLA 27. Prueba de Normalidad para la Escala Transaccional (auto-percepción de los jefes – versión B del MLQ).....	184
TABLA 28. Medidas descriptivas para el líder masculino y femenino en la escala Liderazgo Transaccional (auto-percepción de los jefes – versión B del MLQ).....	184
TABLA 29. Prueba t-Student para el líder masculino y femenino en la escala Liderazgo Transaccional (auto-percepción de los jefes – versión B del MLQ).....	185
TABLA 30. Prueba de Normalidad para la Escala Transformacional (hetero-percepción de los subordinados masculinos – versión A del MLQ).....	186
TABLA 31. Medidas descriptivas para el líder masculino y femenino en la escala Liderazgo Transformacional (hetero-percepción de los subordinados masculinos – versión A del MLQ).....	186
TABLA 32. Prueba t-Student para el líder masculino y femenino en la escala Liderazgo Transformacional (hetero-percepción de los subordinados masculinos – versión A del MLQ).....	187
TABLA 33. Prueba de Normalidad para la Escala Transformacional (hetero-percepción de los subordinados femeninos – versión A del MLQ).....	187
TABLA 34. Medidas descriptivas para el líder masculino y femenino en la escala Liderazgo Transformacional (hetero-percepción de los subordinados femeninos – versión A del MLQ).....	188
TABLA 35. Prueba t-Student para el líder masculino y femenino en la escala Liderazgo Transformacional (hetero-percepción de los subordinados femeninos – versión A del MLQ).....	188
TABLA 36. Prueba de Normalidad para la Escala Transaccional (hetero-percepción de los subordinados masculinos – versión A del MLQ).....	189
TABLA 37. Medidas descriptivas para el líder masculino y femenino en la escala Liderazgo Transaccional (hetero-percepción de los subordinados masculinos – versión A del MLQ).....	189
TABLA 38. Prueba t-Student para el líder masculino y femenino en la escala Liderazgo Transaccional (hetero-percepción de los subordinados masculinos – versión A del MLQ).....	190
TABLA 39. Prueba de Normalidad para la Escala Transaccional (hetero-percepción de los subordinados femeninos – versión A del MLQ).....	190
TABLA 40. Medidas descriptivas para el líder masculino y femenino en la escala Liderazgo Transaccional (hetero-percepción de los subordinados femeninos –	



versión A del MLQ.....	191
TABLA 41. Prueba t-Student para el líder masculino y femenino en la escala Liderazgo Transaccional (hetero-percepción de los subordinados femeninos – versión A del MLQ).....	191
TABLA 42. Medidas descriptivas referentes al líder masculino y femenino en las escalas de Eficacia del líder, Satisfacción con el líder y Refuerzo-extra (hetero - percepción de los subordinados masculinos – versión B del MLQ).....	192
TABLA 43. Prueba t-Student para el líder masculino y femenino en las escalas Eficacia del Líder, Satisfacción con el líder y Refuerzo-extra (hetero - percepción de los subordinados masculinos – versión B del MLQ).....	193
TABLA 44. Medidas descriptivas referentes al líder masculino y femenino en las escalas Eficacia del líder, Satisfacción con el líder y Refuerzo-extra (hetero-percepción de los subordinados femeninos – versión B del MLQ).....	194
TABLA 45. Prueba t-Student para el líder masculino y femenino en las escalas Eficacia del líder, Satisfacción con el líder y Refuerzo-extra (hetero- percepción de los subordinados femeninos – versión B del MLQ).....	194
TABLA 46. Coeficientes de Correlación (Escala del MLQ).....	196
TABLA 47. Coeficientes de Correlación (Sub-escalas del MLQ).....	197
TABLA 48. Coeficientes de Regresión Múltiple.....	200
TABLA 49. Diagnóstico de multicolinealidad para las variables independientes.....	202
TABLA 50. Coeficientes de Regresión Múltiple.....	203
TABLA 51. Diagnóstico de multicolinealidad para las variables independientes.....	204
TABLA 52. Coeficientes de Regresión Múltiple .....	205
TABLA 53. Diagnóstico de multicolinealidad para las variables independientes.....	207

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. Conceptos y Significados de Liderazgo .....	18
CUADRO 2. Rasgos y competencias más frecuentes en los líderes eficaces.....	21
CUADRO 3. Cuatro Estilos de Liderazgo para Cuatro Niveles de Madurez .....	27
CUADRO 4. Atributos de los líderes transformacionales.....	38
CUADRO 5. Temas relevantes para la eficacia del liderazgo transformacional.....	38
CUADRO 6. Comportamientos asociados a líderes transformacionales .....	41

CUADRO 7. Factores que explican los efectos carismáticos.....	45
CUADRO 8. Comparación de Teorías Sociales de Desarrollo del Género.....	86
CUADRO 9. Resumen de los estudios llevados a cabo sobre diferencias de género en los estilos de liderazgo “transformacional” y “transaccional”.....	122
CUADRO 10. Sub-escalas de Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional.....	162

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1. El modelo de la Rejilla Gerencial de Blake & Mouton (1964).....	24
---------------------------------------------------------------------------	----

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1. Distribución de los residuos estandarizados de la Regresión (Liderazgo Transformacional).....	201
GRÁFICO 2. Distribución de los residuos estandarizados de la Regresión (Liderazgo Transaccional).....	203
GRÁFICO 3. Distribución de los residuos estandarizados de la Regresión (Eficacia de líderes femeninos).....	206

## Resumen

O tema central desta investigação prende-se com o estudo da liderança transformacional vs. transaccional e sua relação com o género em contexto militar. Para o efeito recorreu-se à aplicação de duas versões do MLQ - *Multifactor Leadership Questionnaire* (Bass, 1990) em quatro organizações militares da zona Norte de Portugal. Respectivamente, a versão A foi aplicada a 411 Subordinados/Praças, (dos quais 49% são mulheres e 51% são homens); a versão B, a 192 Chefias/Sargentos e Oficiais (com apenas 13% de mulheres e 87% de homens).

Este estudo pretende descortinar se uma das possíveis causas da limitada presença das mulheres em lugares de liderança, especialmente em contexto militar, se deve à adopção de diferentes estilos de liderança destas comparativamente aos homens. Pretende-se também averiguar se existe alguma relação entre a percepção dos estilos adoptados pelo líder e três variáveis de resultado organizacional: eficácia percebida do líder, satisfação com o líder e reforço-extra. Por outro lado, interessa determinar se a avaliação dos estilos de liderança adoptados pelo líder é ou não influenciada pelas características dos subordinados, nomeadamente o género, anos de experiência, habilitações literárias, preferência por uma chefia de determinado género e experiência com uma chefia de género oposto ao da actual.

Os resultados não apontam diferenças significativas na comparação de médias entre os estilos de liderança auto-percepcionados. Constatou-se, no entanto, que o estilo de liderança transformacional foi percebido pelos subordinados femininos como sendo mais característico da liderança masculina. Quanto à avaliação da eficácia, satisfação e reforço-extra também se verificaram diferenças significativas, sendo que as subordinadas femininas atribuem melhores resultados à liderança masculina. Conforme se previa, evidenciaram-se associações fortes entre os estilos transformacional e transaccional percebidos e as medidas de satisfação, eficácia e reforço-extra, embora o primeiro estilo registe uma associação mais forte.

Conclui-se, assim, que os estilos de liderança não podem ser avaliados tendo por base o género do líder ou outras variáveis não directamente relacionadas com o exercício da liderança, desmistificando, por um lado, a ideia de um estilo de liderança tipicamente feminino ou masculino ou a associação de resultados como a eficácia, a satisfação ou o reforço-extra, particularmente a um determinado estilo/género.

## **Introducción**

La mayoría de las sociedades occidentales de hoy evidencian aún una escasa ocupación de puestos de decisión y cargos de responsabilidad por parte de las mujeres en los diferentes sectores de la sociedad. Aunque los resultados de la investigación científica sobre las cuestiones de género sean, a veces, complejos y contradictorios, creemos que la investigación continúa siendo una forma viable para tratar de entender mejor este asunto, incluso como una manera de evitar afirmaciones de "carácter gratuito", basadas en opiniones y retratos de cariz populista.

Cunha, Rego, Cabral-Cardoso y Cunha (2003) proponen como tema de debate en el siglo XXI, el papel de la mujer en la vida organizacional y en particular en materia de gestión y liderazgo porque "... aunque sea común la queja agriamente femenina de que los puestos directivos siguen siendo en su mayoría ocupados por hombres, es claro el crecimiento femenino en esta materia "(p. 27) y hay muchas preguntas que se plantean.

Las diferencias de estilo entre hombres y mujeres y los estereotipos de género en el dominio del liderazgo parecen poder ser explicados esencialmente por dos fenómenos: en primer lugar, hay diferencias en el comportamiento exhibido por los líderes hombres y mujeres y, en segundo lugar, pueden existir estereotipos asociados a un liderazgo eficaz, lo que impide que muchas mujeres se consideren buenos líderes.

Por lo tanto, se concibe como un primer objetivo, el estudio de posibles diferencias entre hombres y mujeres en lo que respecta a los estilos de liderazgo. En concreto, averiguar si las mujeres utilizan estilos de liderazgo que las ponen en una situación de desventaja en comparación con los hombres. Un segundo objetivo, consiste en averiguar si es posible establecer alguna relación entre los diferentes estilos de liderazgo adoptados como líder y las variables de eficacia, satisfacción con el líder y esfuerzo-extra de los seguidores, teniendo en cuenta el efecto de las características del propio liderado, incluido el género, la edad, las calificaciones, la preferencia por

un jefe de un determinado género y la experiencia de trabajo con un jefe de género opuesto al del actual.

Este trabajo pretende contribuir a un tema actual, ya que la investigación sobre liderazgo y género no es exhaustiva y el análisis de género a menudo carece de significado. Dado que son pocas las investigaciones portuguesas con estos objetivos, este trabajo representa una contribución importante al conocimiento de la realidad portuguesa. Cabe destacar el trabajo de Carvalho (2000) que considera su estudio pionero en el área de liderazgo femenino en Portugal afirmando que consistió en "... un trabajo de introducción ... "(p.23). También es importante mencionar que las investigaciones revisadas no hacen referencia al estudio de las características de los subordinados, siendo este objetivo innovador en la literatura existente, ya que los pocos estudios que abordan esta cuestión se centran sólo en el género del subordinado.

Además, este es un tema que parece útil debido a la controversia existente, ya que hay estudios que concluyen que no hay diferencias relativas a la eficacia de hombres y mujeres líderes, mientras que otros apuntan el hecho de que las mujeres pueden ser menos eficaces (o percibidas como tal) en comparación con los hombres y en determinados contextos (Eagly, Karau, y Makhijani, 1995). Por el contrario, puntos de vista más recientes defienden la existencia de una ventaja femenina en posiciones de liderazgo (Eagly y Carli, 2003). Brannon (1999), después de examinar diversos estudios sobre el comportamiento y las actitudes relacionadas con el género encontró que los resultados parecen mostrar más similitudes que diferencias, y que estas últimas cuando están presentes, en la mayoría de los casos son muy pequeñas.

Cada vez se hacen más esfuerzos para tratar de superar la creencia de que los hombres y las mujeres son opuestos, dado que tienen más similitudes que diferencias en común. En opinión de este autor, las diferencias relacionadas con el género existen, sin embargo, la tendencia a centrarnos en estas diferencias ha contribuido a oscurecer las similitudes.

Baumeister (1988) y Lott (1994) hicieron hincapié en que, al discutir las diferencias de género, la investigación psicológica ayuda precisamente a perpetuar diferencias de género excesivas. Cuando la gente cree en muchas de las diferencias de género, es

más fácil clasificar y tratar de manera diferente hombres y mujeres. Baumeister dice que le gustaría ver una Psicología de género-neutro de las personas, que en su opinión, serviría mejor a la sociedad y a la ciencia, en lugar de exagerar las diferencias de género.

La idea es evitar que el investigador sea mal entendido o usado indebidamente para perpetuar estereotipos o discriminación. A destacar aún el hecho de que el dominio del "maculino" en los contextos académico y organizacional ha comenzado a ejercer una gran influencia en el tipo de cuestiones que se plantean y en las respuestas producidas en virtud de estos estudios de organizaciones.

En términos generales, el que el estudio del género sea un tema controvertido no es el hecho de que las características que atribuimos a los hombres y las mujeres son diferentes, si no el hecho de que se valoran de forma distinta. La mayoría de los atributos que la sociedad asocia con los hombres, en general se consideran mejores, más altos o más valorados en la persona que los tiene, comparativamente a las características asociadas con las mujeres. En consecuencia, se considera que la adopción de un enfoque categórico y diferenciado es responsable en mayor medida (por la producción de diferencias que se encuentran y no son, como a menudo se tiende a pensar) de las diferencias, más que la existencia de diferencias reales.

En este sentido, este trabajo tiene la intención de contribuir a una reducción de la discriminación y los estereotipos sobre el liderazgo femenino, por tanto, de promover la idea de que las mujeres como potenciales líderes son igual o más eficaces que los hombres, incluso en un contexto típicamente masculino, como el militar. Ninguno de ellos tiene efectivamente que cambiar porque la ventaja no parece estar en la igualdad, sino en la diferencia, especialmente en la creación de equipos mixtos.

En cuanto a la estructura de este trabajo, en primer lugar, procederemos a una breve reseña de la evolución histórica del concepto de liderazgo y de sus principales teorías explicativas, lo que nos permite vislumbrar su madurez y su consolidación como área de investigación. A continuación, se caracterizan y diferencian los estilos de

liderazgo transformacional y transaccional, explicando sus componentes. Seguidamente, se explora la relación del liderazgo con el concepto de eficacia.

En la segunda parte, se incide en las cuestiones de género en contexto organizacional, a partir de una descripción teórica de las principales ideas y teorías relacionadas con la estereotipia de género masculino y femenino y su impacto en las prácticas de la organización. Posteriormente, se aborda la eficacia del liderazgo y su posible diferenciación asociada con el género de los líderes.

Como un paso previo necesario para el estudio empírico llevado a cabo, en un tercer momento se discuten las principales contribuciones de la investigación científica realizada hasta ahora en el ámbito del liderazgo y el género, dando a conocer la visión, no siempre concordante, de diversos autores y enfoques relativos a las cuestiones objeto de estudio, refiriéndose a los métodos y instrumentos utilizados, evaluadores implicados, contexto de investigación y principales logros. También es mencionada la importancia del contexto de la investigación en cuestión, retratando las especificidades subyacentes al funcionamiento de las organizaciones militares y sus implicaciones en esta investigación en particular.

A continuación se realiza el estudio empírico. En el cuarto capítulo se explican todos los procedimientos relativos al desarrollo de la investigación empírica "sobre el terreno", es decir, el método de la investigación. Aquí se presentan las características descriptivas de la muestra, un breve retrato de las organizaciones objeto de estudio, el instrumento utilizado, el problema, las hipótesis formuladas y los objetivos del estudio.

En el capítulo quinto se presentan los resultados del tratamiento estadístico y finalmente en el siguiente capítulo se presentan los resultados de la investigación y la discusión.

## **PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO**

### **I – EL LIDERAZGO EN EL MARCO ORGANIZACIONAL**

#### **1. El Concepto de Liderazgo**

Hace mucho tiempo que el liderazgo en las organizaciones despierta un gran interés en los investigadores en ciencias sociales. Muchos son los trabajos realizados, las perspectivas, enfoques, niveles de análisis propuestos, líneas de orientación teórica y metodológica, sin embargo obtener una definición consensuada y paradigmática parece, por ahora, inalcanzable. Hay muchas definiciones de este concepto en la literatura - casi tantas como el número de personas que se han dedicado al tema (Bass, 1990). Por lo tanto, en esta primera etapa del trabajo intentaremos trazar un breve retrato de las múltiples definiciones de este concepto, cuyo contenido e ideas se entremezclan y se complementan.

Una de las más simples considera el liderazgo como “un conjunto de actividades de un individuo que ocupa una posición jerárquicamente superior, dirigida a la realización y dirección de las actividades de otros miembros con el objetivo de lograr de manera efectiva el objetivo del grupo" (Syroit, 1996 , p.238).

Greenberg y Barón (1993) lo definen como el proceso mediante el cual un individuo influye en otros miembros del grupo con el fin de alcanzar las metas organizacionales o del grupo.

Otra definición aboga que liderazgo es "el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo para obtener de ellos esfuerzos que permitan el logro de objetivos en una situación dada" (Hersey y Blanchard, 1988, p.86). En este sentido, el



liderazgo es visto como algo que es función del líder, de los seguidores y de otras variables situacionales.

Para Jago (1982), es el uso de la influencia no coercitiva para dirigir y coordinar las actividades de los miembros de un grupo organizado, con el objetivo de lograr los objetivos del grupo.

Definición más compleja es la que considera que se trata de "un proceso de influencia que afecta a la interpretación de los acontecimientos por los seguidores, la elección de los objetivos de la organización o grupo, la organización de actividades para lograr estos objetivos, la motivación de los seguidores a cumplir los objetivos, el mantenimiento de relaciones de cooperación y el espíritu de equipo, y la obtención de apoyo y cooperación de las personas fuera del grupo u organización "(Yukl, 1992, p. 5).

En portugués, el concepto de liderazgo tiene como fondo el *arte de mando*; los primeros estudios científicos sobre liderazgo se interesaron más por el líder que por la dirección, por el actor que dirige que por el proceso de dirección (Jesuino, 1999, p. 7).

En general, las definiciones conciben el liderazgo como un papel en el que alguien en el grupo se especializa. Pero la teoría entra en conflicto con los presupuestos según los cuales el liderazgo es un proceso de influencia que se produce en un sistema social y es compartido entre sus miembros. Desde este punto de vista cualquier miembro del grupo o organización puede liderar en determinado momento y / o en determinadas zonas, no hay clara distinción entre líderes y subordinados.

Otro campo de conflicto surge en el marco teórico de los procesos de influencia. En primer lugar, algunos sostienen que el liderazgo sólo incluye los procesos de influencia relacionados con las tareas y objetivos del grupo. Como tal, los intentos de influencia extrínsecos a la misión del grupo no pueden ser considerados como actos de liderazgo. En contraste con esta perspectiva, se considera que el liderazgo incluye todos los intentos de influencia ejercida sobre los seguidores, independientemente de las razones que mueven a la persona que influye.

En segundo lugar, algunos investigadores restringen el liderazgo a intentos de influir que conducen al compromiso entusiasta de los seguidores, eliminando los que resultan en obediencia pasiva o abierta. Por consiguiente, cuando un jefe manipula o coacciona a los subordinados, no hay liderazgo. Para ejercer el liderazgo, el grupo tiene que permitir la influencia del líder. Influencia es, pues, ejercer la autoridad y la influencia es aceptación voluntaria. Los opositores argumentan que esta tesis es restrictiva, pues excluye procesos de influencia significativa. Por ejemplo, una misma tentativa de influencia puede originar el compromiso entusiasta de algunas personas en algunas situaciones y, sin embargo, aumentar la resistencia en otras personas o situaciones.

Dada esta diversidad de concepciones, algunas contradictorias, debemos reflexionar sobre el significado de los conceptos de "líder" y "liderazgo" y comprender que las diferencias son fundamentales para una mayor comprensión del fenómeno. En la siguiente sección, se abordan los diferentes desarrollos teóricos propuestos por los estudios sobre el liderazgo.

<b>Concepciones de Liderazgo</b>	<b>Caracterización</b>
<b>Centro del proceso grupal</b>	El liderazgo implica la preeminencia de uno o de algunos (pocos) individuos sobre otros. Debido a su especial posición en el grupo, el líder determina la estructura, el clima, la ideología y las actividades del grupo.
<b>Personalidad y sus efectos</b>	El líder tiene cualidades que lo distinguen de los seguidores.
<b>Arte de inducir el cumplimiento</b>	El liderazgo es la capacidad de imprimir la voluntad del líder en los seguidores, y de inducir a su obediencia, respeto, lealtad y cooperación.
<b>Ejercicio de influencia</b>	El liderazgo es una relación entre líder y seguidores en el que el primero influye más de lo que es influido. Debido al líder, los que son liderados reaccionan diferentemente en su presencia.

<b>Acto o comportamiento</b>	El liderazgo es el comportamiento de un individuo que participa en la dirección de las actividades del grupo.
<b>Forma de persuasión</b>	El liderazgo es la persuasión, no la coacción: los seguidores están convencidos de los méritos del argumento, no por la coacción del líder.
<b>Relación de poder</b>	El liderazgo es un tipo particular de relación de poder, que se caracteriza por la percepción de los miembros del grupo de que otro miembro tiene el derecho a prescribir comportamientos relacionados con la actividad del grupo.
<b>Instrumento de logro de objetivos</b>	El liderazgo es un proceso de arreglo de una situación, de modo que los miembros del grupo, incluido el líder, pueden lograr objetivos comunes con la máxima economía y el mínimo tiempo, esfuerzo y trabajo.
<b>Efecto emergente de interacción</b>	El liderazgo es un proceso de estimulación mutua a través del cual la energía humana es utilizada para la búsqueda de una causa común.
<b>Papel diferencial</b>	Cada miembro de un grupo, organización o sociedad tiene una posición. En cada una de las posiciones, se espera que la persona que la ocupa asuma un papel más o menos bien definido. El líder desempeña el papel asignado diferente del que se asigna a los seguidores.
<b>Iniciación de la estructura</b>	El liderazgo es un proceso de creación y manutención de un patrón de relaciones y papeles y permite mantener la eficacia de los sistemas de decisión.
<b>Combinación de elementos</b>	El liderazgo implica aspectos de personalidad, procesos de influencia, comportamiento, poder, etc....

---

**Cuadro 1. Conceptos y Significados de Liderazgo**  
Elaborado a partir de Bass (1990)

## **2. Teorías Explicativas de la Evolución del Concepto de Liderazgo**

### **2.1. Las Teorías Clásicas**

Dada la gran diversidad de teorías y modelos explicativos sobre el liderazgo, algunos estudiosos han dedicado parte de su tiempo proponiendo tipologías y clasificaciones que nos permitan comprender mejor las tendencias y los resultados producidos. Inicialmente, hasta alrededor de los años 40, la preocupación predominante consistía en determinar las características personales y rasgos de personalidad de los líderes. Los resultados contradictorios obtenidos llevaron a los investigadores a centrarse, posteriormente, en los comportamientos observados y a través de ellos se identificaron las principales categorías, factores y estilos de liderazgo.

Sin embargo, una vez más, los resultados se demostraron poco consistentes, por lo que tuvo origen una nueva inflexión teórica, con formulaciones teóricas de medio alcance. El paradigma de la contingencia es dominante a partir de los años 60 en el campo de comportamiento organizacional, llamando la atención de las variables situacionales que influyen en la eficacia del liderazgo. Pero incluso esto está por debajo de las expectativas, pues se han verificado, actualmente, síntomas de la crisis y propuestas para superarlo (Jesuino, 1999). A principios de los años 80, surge un nuevo movimiento que ha sido muy divulgado, haciendo hincapié en el carisma y la capacidad transformacional de los líderes en la relación con el personal y la preocupación de integrar los aspectos de comportamiento y rasgos de personalidad, así como todo tipo de interacciones que se establecen entre todos los miembros del grupo/organización (Rego, 1998).

Por consiguiente, este segundo punto se centrará en algunos de los más importantes avances teóricos en el contexto de las principales teorías que explican la evolución del concepto de liderazgo, para explicar la aparición del Liderazgo Transformacional (vs. Liderazgo Transaccional) y comprender su importancia e implicaciones en el contexto organizacional.

### **2.1.1. Enfoque de los Rasgos**

Los primeros estudios sobre liderazgo son previos a la Segunda Guerra Mundial y han buscado descubrir los rasgos físicos, características de personalidad y habilidades que - se pensaba en el momento - eran atributos de los *líderes naturales*. En estos tiempos, permanecía la idea de los *grandes hombres* - personas que tienen rasgos de personalidad que los hacen más aptos para el ejercicio efectivo de las posiciones de liderazgo. Inteligencia, creatividad, fluidez verbal, autoestima, capacidad de persuasión, estabilidad emocional e intuición penetrante son algunos de los rasgos más frecuentemente mencionados como asociados con el éxito.

Desde el punto de vista del líder innato, existen cualidades especiales que distinguen los líderes de los no líderes, siendo este capaz de liderar cualquier grupo en cualquier situación. Sin embargo, el hecho es que la investigación no fue capaz de revelar ningún rasgo susceptible de asegurar el éxito. Se evidenció una débil correlación entre los rasgos del líder y el liderazgo, desempeñando un papel facilitador, pero no predominante, es decir, aunque determinados rasgos de personalidad son necesarios para la mayoría de las situaciones de liderazgo, solos no justifican la variabilidad de rendimiento de los líderes, de una situación a otra.

Estas ideas fueron, poco a poco perdiendo coherencia, en parte debido a la revisión de 124 estudios de Stogdill (1948) que ha demostrado que un líder con ciertas características puede ser eficaz en una situación, pero ineficaz en otra. Por otra parte, dos líderes con diferentes características podrían tener éxito en la misma situación. Por lo tanto, los individuos no son necesariamente líderes (ni son necesariamente eficaces) debido a la posesión de una determinada combinación de rasgos.

Estos resultados, aunque desalientan a muchos investigadores, no impidieron que otros continúen sus investigaciones. En 1974, el mismo Stogdill llevó a cabo una revisión de 163 estudios de rasgos, en el período entre 1949 y 1970. Sus conclusiones destacaron la importancia de diferentes características y habilidades para un liderazgo efectivo, como se ve a continuación en el Cuadro 2.

Rasgos	Competencias
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Adaptable a las situaciones</li><li>▪ Atento al entorno social</li><li>▪ Ambicioso y orientado al éxito</li><li>▪ Afirmativo</li><li>▪ Cooperativo</li><li>▪ Decisivo</li><li>▪ Motivado para influir en los demás</li><li>▪ Enérgico</li><li>▪ Persistente</li><li>▪ Autoconfiado</li><li>▪ Capaz de absorber el estrés</li><li>▪ Dispuesto a asumir responsabilidades</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Inteligente</li><li>Bien equipado conceptualmente</li><li>Creativo</li><li>Diplomático</li><li>Fluidez al hablar</li><li>Conoce las tareas del grupo</li><li>Organizado</li><li>Persuasivo</li><li>Bien equipado socialmente</li></ul>

---

**Cuadro 2. Rasgos y competencias más frecuentes en los líderes eficaces**  
**Elaborado a partir de Rego (1998, p. 59)**

Según el autor, muchas décadas de investigación en este ámbito no sostienen la premisa según la cual ciertas características son esenciales para un liderazgo eficaz. Más bien, lo que encontramos es que, por una parte, un individuo con ciertos rasgos tiene más probabilidades de convertirse en un líder eficaz, sin embargo, en sí mismos dichos rasgos no garantizan la eficacia. Por otra parte, la importancia relativa de los diversos rasgos dependen de la situación, porque algunos rasgos serían importantes en una situación, pero no en otras.

Por lo tanto, cada vez más toma protagonismo el argumento de que las características personales de los líderes no pueden disociarse del contexto en el que operan. Es en contextos tan complejos y como componentes integrales de las diferentes culturas organizacionales, que el estudio de las características personales de los líderes recupera su razón de ser.

### **2.1.2. Enfoques Comportamentales**

El relativo fracaso de la investigación de rasgos individuales ha contribuido a la génesis de los enfoques comportamentales arraigados a finales de los años 40, después de la decepción de los investigadores ante la incapacidad de los enfoques de los rasgos para explicar la eficacia del liderazgo. Las teorías comportamentales asumen un doble enfoque:

a) Uno se orienta hacia el estudio del comportamiento de los líderes (*lo que hacen, como emplean su tiempo, ...*). Aquí no hay preocupación para responder a la pregunta de cuáles son los necesarios y eficaces;

b) Otro tipo es guiarse por la siguiente pregunta: *¿en qué difieren los líderes efectivos en su comportamiento, de los ineficaces?* De los trabajos realizados se pueden distinguir dos categorías: el enfoque universal y los enfoques de contingencia.

El primero propone el mismo estilo de comportamiento para todas las situaciones (por ej., La Rejilla de Blake y Mouton, Sistemas de Liderazgo de Likert), apoyando la teoría de que el mismo estilo de liderazgo es bueno en todas las situaciones; el segundo aboga que los líderes deben adoptar diferentes estilos dependiendo de las situaciones que se enfrentan. La segunda parte se convirtió en la más importante y los principales estudios se han desarrollado en las Universidades de Ohio y Michigam (Cunha *et al.*, 2003).

Los programas de investigación desarrollados en la Universidad de Michigan dio lugar a tres tipos de conductas que diferencian los líderes eficaces de los que no son: la orientación a la tarea (grado en que el líder define y estructura su propio trabajo y el de los subordinados con el fin de el logro de los objetivos); orientación para las personas/relaciones (grado en que el líder actúa de manera amistosa, concede apoyo y se preocupa por los subordinados y por su bienestar) y el liderazgo participativo (es decir, el grado en que el líder implica a los subordinados en la toma de decisiones). Los trabajos realizados sugieren en general que los líderes efectivos tienen simultáneamente una orientación moderada por las personas y las tareas (Cunha *et al.*, 2003).

La orientación por las tareas y la orientación por las personas es similar, respectivamente, a los comportamientos de consideración (el líder confía en los subordinados, muestra preocupación por ellos y les ayuda) y de estructuración (el líder define lo que los subordinados deben hacer para lograr los objetivos), sugeridos por los estudios de Ohio. La primera dimensión se asoció a una mayor satisfacción y moral más alta de los subordinados, sin embargo, significa un menor rendimiento. En la segunda orientación, los resultados son exactamente opuestos.

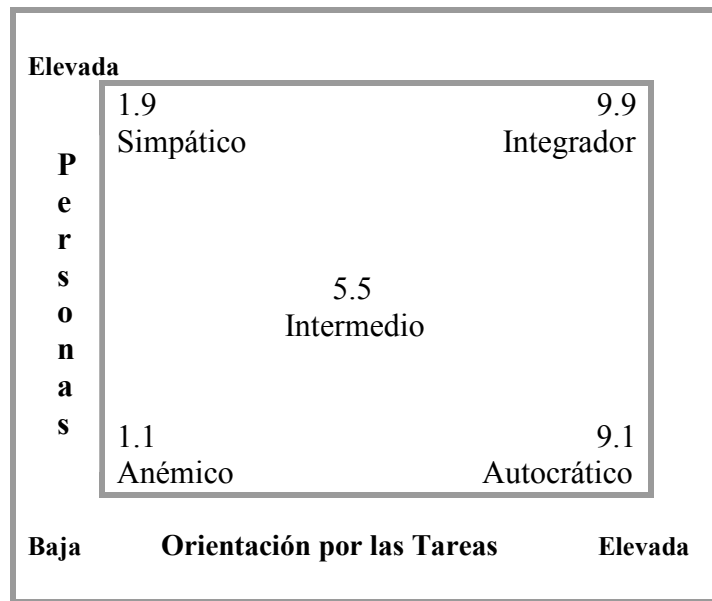
Sin embargo, en los resultados de estos estudios también falta coherencia, no siendo posible afirmar que la participación conduce a un mejor desempeño de los subordinados, pues genera un mayor rendimiento y satisfacción en algunas situaciones, pero no en otras. El único resultado coherente es el hecho de que la conducta de consideración de los líderes se relaciona con la satisfacción de sus subordinados.

Algunos teóricos sostienen que los líderes que hacen uso de la toma de decisiones participativa son más eficaces que los otros (Argyris, 1964; Likert, 1967, McGregor, 1960 cit *in* Rego, 1998). Otros consideran que los líderes más eficaces tienen elevada orientación por las tareas y por las personas (Blake y Mouton, 1964).

Una gran cantidad de estudios centrados en estas categorías de comportamientos originó las "teorías universales", que establecen que hay un "mejor estilo" para todas las situaciones. Por ejemplo, el enfoque de Likert, tiene esta idea en su base, argumentando que de los cuatro sistemas o estilos de liderazgo asume (autoritario-explorador, autoritario-benevolente, consultivo y democrático-participativo), el democrático-participativo es lo más eficaz, independientemente de la situación en cuestión. Este estilo requiere que las relaciones superior-subordinado sean amistosas, basadas en la confianza mutua, que se verifique una decisión descentralizada, con flujos de comunicación en todas las direcciones (ascendente, descendente y horizontal); la motivación se basa principalmente en los beneficios y en la participación.



Likert es de la opinión que la eficacia organizacional (productividad y satisfacción del personal) se desarrolla a medida que las organizaciones pasan de sistemas autocráticos a sistemas participativos. Este optimismo, aunque apoyado por los resultados de muchos estudios, fue contrariado concretamente por el modelo de Blake y Mouton (1964) (véase la Figura 1), lo que sugiere que la eficacia de los líderes, sea cual sea la situación, muestran una alta orientación por las tareas y por las personas (estilo que corresponde al apartado 9.9 de estilo equipo).



**Figura 1. El Modelo de la Rejilla Gerencial de Blake & Mouton (1964)**

El modelo tiene dos versiones relativas al modo como las dos orientaciones están relacionadas. En la versión aditiva, cada orientación comportamental tiene efectos independientes sobre la eficacia de liderazgo. Por lo tanto, la orientación por las personas se traduce en una mayor satisfacción y compromiso de los subordinados y un mayor espíritu de equipo; la orientación por las tareas lleva a una mejor coordinación de los subordinados y a un uso más eficiente de los recursos.

En la versión multiplicativa, las dos orientaciones interactúan. Cada una de las orientaciones facilita los efectos de la otra. Por lo tanto, la orientación en una de las dimensiones genera efectos más positivos cuando la otra orientación es fuerte, y efectos menos beneficiosos cuando es débil. Se entiende mejor el carácter multiplicativo si pensamos en una persona con una puntuación de 9 en una de las

orientaciones y 0 en otra. En la versión aditiva, el resultado es 9, pero en la multiplicativa es igual a 0.

Sin embargo, las investigaciones sobre el modelo aditivo han generado resultados concluyentes y los estudios que probaron la visión multiplicativa han sido escasos, por lo que no tenemos datos claros para confirmar la validez universal de la argumentación. La única tendencia es que la investigación sugiere que los líderes eficaces denotan, al menos, un enfoque moderado para ambas conductas. Por lo tanto, se han creado condiciones favorables a un nuevo marco teórico del liderazgo y su eficacia.

### **2.1.3. Enfoques Situacionales**

A fin de cubrir lagunas que los modelos comportamentales reflejan, surge un nuevo entendimiento del liderazgo, enfocado en aspectos contextuales/situacionales (las características de los subordinados, la naturaleza del ambiente externo, etc.) que afectan el trabajo del líder y su relación con los subordinados, colegas, superiores jerárquicos y personas fuera de la organización.

Según este punto de vista, no hay un mejor estilo para liderar, todo depende de la situación; el líder puede ser muy efectivo en algunas situaciones y no en otras. El contexto, la motivación y capacidad de los liderados y el grado de estructuración de la tarea, juegan un papel clave en un liderazgo eficaz. Estas teorías explican el modo cómo los líderes deberían comportarse (o qué características deben tener) en diferentes situaciones para ser eficaces.

Las teorías situacionales se pueden dividir en dos subcategorías principales. En una de ellas, el comportamiento del líder es visto como una variable dependiente de la situación. Por lo tanto, se considera que hay determinados aspectos que afectan la forma cómo se comportan los líderes. Algunos de estos aspectos incluyen las políticas de la organización, las situaciones de crisis, las expectativas de los superiores, pares y subordinados, el nivel jerárquico, etc.

En la otra subcategoría (que incluye las teorías de contingencia) se supone que los diferentes patrones de comportamiento o rasgos son necesarios para un liderazgo eficaz en diferentes situaciones. Por ejemplo, el *Modelo Normativo de Vroom y Yetton* (1973) propone que el líder debe actuar de una forma más autocrática o democrática, de acuerdo con las situaciones que enfrenta, es decir, de acuerdo con el análisis que hace del problema a resolver (en términos de la información y el conocimiento que poseen los seguidores, el tiempo disponible para la toma de decisiones, la aceptación de la decisión, etc.), ya que el *Teoría Path-goal* (House, 1971) sugiere que los efectos de los comportamientos del líder en la satisfacción de sus subordinados y la eficacia de la unidad organizacional dependerá de las características de los subordinados (por ejemplo, la motivación para el éxito, la participación en la tarea, la auto-eficacia) y de otras variables moderadoras (tales como la incertidumbre tecnológica o el estrés). El líder debe ajustar su comportamiento a las características de sus subordinados y de la situación. Si exhibe los comportamientos apropiados, el líder puede aumentar las expectativas y valencias que promueven el nivel de esfuerzo de los subordinados. En esta lógica, el líder eficaz es él que apoya a los subordinados a través de caminos que conducen a beneficios para sí mismo y para la organización.

Según el *Modelo de Hersey y Blanchard* (1969), que es una de las más conocidas teorías situacionales, el comportamiento del líder puede ser analizado a la luz de dos aspectos: el grado de orientación a las tareas (especificar metas para cumplir, plazos fijados, organizar el trabajo, ...) y el grado de orientación a la relación (la prestación de apoyo y feedback, la gente participa en los debates y actividades para facilitar las interacciones personales, ...). Los subordinados, a su vez, se analizan en función de su grado de madurez (conocimientos, experiencia y capacidad, así como la confianza, el compromiso y la motivación) en una tarea específica. La madurez no debe interpretarse como una característica personal o de personalidad, sino como algo que tiene que ver con una tarea específica. Un colaborador maduro es el que sabe y desea asumir responsabilidades. Todas las personas son maduras en determinadas tareas, aunque no lo sean en otras. Podemos integrar dos tipos de madurez: en el cargo (conocimiento, experiencia, competencia para realizar la función) y psicológica (confianza en sí mismos, el compromiso y la motivación para realizar la función).

Este modelo propone que un líder debe ajustar su estilo de comportamiento para el nivel de madurez de los subordinados. Por ejemplo, para aumentar el nivel de madurez de un subordinado, el líder puede reducir el nivel directivo y delegar algunas responsabilidades. Si el subordinado muestra un buen desempeño debe ser recompensado, elogiado y apoyado emocionalmente. Por lo tanto, el rendimiento tiende a repetirse, por lo demás, sigue siendo probable que el subordinado adquiera confianza, se esfuerce cada vez más, y sea más maduro en esa tarea. Por lo tanto, se entiende que a medida que la madurez aumenta, el líder debe aumentar el comportamiento de relación (apoyo socio-emocional) y reducir la orientación a las tareas; cuando los colaboradores muestran una madurez por encima de la media, el líder debe reducir los dos tipos de comportamiento (véase el Cuadro 3).

<b>Niveles de madurez de los colaboradores</b>	<b>M4</b> Es capaz de asumir responsabilidades y simultáneamente tiene voluntad o confianza.	<b>M3</b> Es capaz, pero no tiene voluntad de asumir responsabilidades o es inseguro.	<b>M2</b> Es incapaz de asumir responsabilidades, pero tiene voluntad o confianza.	<b>M1</b> No es capaz y no quiere asumir responsabilidades o es inseguro.
<b>Estilos de liderazgo apropiados</b>	Está comprometido y es competente.	No está comprometido, pero es competente.	Está comprometido pero es incompetente.	No está comprometido ni es competente.
	<i>Estilo S4</i> Delegar Observar Acompañar	<i>Estilo S3</i> Participar Alentar Colaborar Comprometer	<i>Estilo S2</i> Vender Explicar Clarificar Persuadir	<i>Estilo S1</i> Dar órdenes Guiar Dirigir Establecer
	(Delega las responsabilidades en la toma de decisiones y en su implementación; “da la pelota y deja jugar”)	(Comparte ideas, discute, apoya, facilita, conduce a la participación en la toma de decisiones)	(Explica decisiones y proporciona oportunidad para clarificar, dialoga, explica el “porqué”)	(Proporciona instrucciones específicas y ejerce supervisión rígida; dice qué hacer, cuándo y cómo.)
<b>Comp. de tarea del líder</b>	Bajo	Bajo	Elevado	Elevado
<b>Comp. de relación del líder</b>	Bajo	Elevado	Elevado	Bajo

**Cuadro 3. Cuatro Estilos de Liderazgo para Cuatro Niveles de Madurez**  
Adaptado de Hersey & Blanchard (1988)

*El Modelo Contingencial* de Fiedler (1967) difiere de los anteriores por la preocupación en saber cómo las limitaciones del contexto moderan la relación entre el estilo del líder y la eficacia del grupo. La eficacia del líder depende de dos factores: sus atributos (orientación a la tarea o a la relación) y el control que tiene de la situación (grado de favorabilidad de la situación). Fiedler cree que el líder eficaz es aquel que puede modificar los elementos situacionales (incluyendo la estructuración de la tarea) con el fin de adaptarlos a su propio estilo de liderazgo.

Se considera que los líderes más orientados hacia las tareas son más eficaces en situaciones de alto o bajo control (alta o baja favorabilidad). En contraste, los líderes más orientados a las personas son más eficaces en situaciones de control moderado.

Los estudios que probaron el modelo tienden a apoyar su validez, en general, aunque no apoyen exactamente todas las propuestas que realiza (Hughes et al., 1999; Yukl, 1998). Una crítica que se ha planteado es el hecho de que el modelo no explica por qué los estilos de liderazgo afectan a la eficacia, es decir, no se presentan variables intermedias que permitan explicar la relación entre la orientación motivacional y el rendimiento. Otra limitación deriva de la concepción de las relaciones líder-miembro como una variable de la situación, cuando sería más adecuado considerarla como una variable en que el líder puede influir, mediante el comportamiento de apoyo y consideración de los colaboradores.

En resumen, aunque existen diferencias entre los distintos modelos, algunos de los aspectos comunes son la aceptación de que el comportamiento del líder eficaz puede centrarse tanto en las tareas, como en las relaciones positivas con los miembros del grupo, es decir, centrarse en más de una dimensión. Un segundo aspecto se refiere al foco en el líder en el estudio de liderazgo, en lugar del estudio de las dimensiones comportamentales de los seguidores.

## **2.2. Enfoques Recientes**

El papel del líder dentro de la organización ha sido objeto de cambios continuos y fuertes, debido a los nuevos desafíos que requieren una aldea global del conocimiento. Mediante el análisis de la literatura desarrollada en las últimas dos décadas, destacamos la aparición de algunos enfoques específicos, que ayudan a dibujar las nuevas líneas de investigación, en el sentido de lo que puede considerarse un liderazgo eficaz en entornos turbulentos y altamente diversificados y complejos.

Por ejemplo, la anterior preocupación con los líderes y gestores de nivel intermedio se ha redireccionado ahora a los equipos de alta gestión de las grandes organizaciones, con miras a un *liderazgo estratégico*, con impacto en la organización como un todo. Por lo tanto, la calidad de las respuestas organizacionales a las condiciones del entorno externo depende de cómo se realiza este tipo de liderazgo, lo que implica tareas complejas como el análisis del medio ambiente, identificar los riesgos y oportunidades, implementar los cambios, etc.

Además, existe un renacimiento de los *estudios sobre los rasgos*, a través del desarrollo de nuevos modelos teóricos y métodos de investigación. De hecho, el tema es ahora diferentemente tratado, es decir, los rasgos son de interés si su eficacia está ligada a las situaciones y siempre que configuren constructos que interfieren en la manera en que los líderes se perciben. Por lo tanto, se ha abandonado un poco la idea de estabilidad asociada a los rasgos, ya que es difícil de predecir comportamientos en un largo período de tiempo o en una gran variedad de situaciones, con el argumento de que los rasgos se pueden producir en situaciones en que los estimulan.

En los años 80, gracias a un renovado interés en el liderazgo, tenemos el enfoque de el *nuevo liderazgo* (Bryman, 1996), más conocido como liderazgo carismático y transformacional (que se abordará en el capítulo siguiente). El carácter distintivo de este nuevo tipo de liderazgo es la capacidad del líder de inspirar a los colaboradores para lograr el bien común, lo que los hace ver más allá de sus propios intereses en favor de los objetivos del grupo. El simbolismo y carácter emocional es claro en los atributos y comportamientos del líder, principalmente a través de la lealtad, el

compromiso, el respeto y motivación, que son los valores que se transmiten a los colaboradores.

Más recientemente, apareció en la literatura organizacional, una forma enriquecida del liderazgo transformacional – *el liderazgo trascendental*. Esto es visto como una forma extrema de la autenticidad transformacional, en la que los seguidores no están motivados sólo por motivaciones extrínsecas, pero, sin embargo, se sienten impulsados a identificarse con una "causa" y, por tanto, de trascender sus propios intereses en favor de la organización y de sus colegas (Barracho, 2008). El líder trascendental refuerza la abnegación y la motivación de los seguidores, gracias a su fuerte espíritu de dedicación, competencia e integridad.

Han surgido nuevas necesidades que exigen escenarios y papeles alternativos de liderazgo. Tenemos el caso del *liderazgo dispensable* (limitado en su objetivo y duración, se considera como un acuerdo temporal); *liderazgo colectivo* (distribuido por un grupo de personas, por ejemplo, los equipos autónomos), el *tele-liderazgo* (transmisión de información a través de las tecnologías de comunicación, por ejemplo, los equipos virtuales).

Teniendo en cuenta que las organizaciones muestran cada vez más conciencia en la gestión de la diversidad de sus miembros (edad, raza, etnia, educación, nivel socioeconómico, etc.), intentando encontrar un equilibrio armonioso entre la diversidad y una fuerte cultura organizacional, basada en valores y creencias compartidos, para mantener la cohesión grupal, compete principalmente a los líderes asumir este papel en las organizaciones y promover la igualdad de oportunidades en el acceso a lugares de dirección, evitando la discriminación, en particular en la contratación, selección y promoción.

En este sentido, podemos hablar incluso de un *liderazgo ético*, en que los dirigentes deben hacer esfuerzos para mostrar una conducta ética incuestionable, proporcionando una sensación de seguridad psicológica y compromiso de los colaboradores.

El problema de la gestión de la diversidad (de la fuerza de trabajo) implica que los líderes entiendan las reglas, normas, valores y creencias que caracterizan determinada cultura, porque de esto depende el significado que se atribuye a la

conducta del líder y su aceptación en un determinado contexto cultural. El proyecto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project*), reúne 170 investigadores de 61 países y estudia exactamente las intercorrelaciones entre cultura, procesos organizacionales y liderazgo. Se postula que los valores, normas y prácticas que distinguen a las culturas entre sí, junto a las contingencias organizacionales, determinan las prácticas de las organizaciones y los atributos y conductas de los líderes que son más frecuentemente desempeñados, aceptables y efectivos en cada cultura (Gil, 2003, p. 314). Así, la idea es descubrir la medida en que los atributos y comportamientos específicos que contribuyen a un liderazgo efectivo son universales o son culturalmente determinados. Sin embargo, han sido identificados algunos atributos que se consideran universales (por ejemplo, los relacionados con el liderazgo transformacional y carismático), otros que son negativos en todas las culturas (por ejemplo, solitario y no cooperativo) y, por último, los que son contingentes (por ejemplo, entusiasta, sensible y autónomo).

Para concluir este capítulo, ha que hacerse aquí una breve alusión a algunas de las principales teorías y enfoques teóricos del liderazgo, sin la pretensión de ser exhaustivos. Aunque hay muchas teorías sobre el liderazgo, como se constata leyendo algunos manuales (Cunha et al., 2003, Gil, 2003; Jesuíno, 1999, Neves, 2001), es también un hecho que sería extenuante abordar todas, por lo que hemos procurado resumir y limitarnos a las más significativas.

Debe señalarse también que la asociación del concepto de liderazgo con el de eficacia ha marcado una profunda reflexión por parte de varios autores, cuyas contribuciones son fundamentales no sólo para la propia evolución del concepto en la teoría, pero sobre todo por su mejor adaptación a la realidad organizacional y sus necesidades más urgentes.

Dicho esto, a continuación vamos a centrarnos sobre un tema fundamental de este trabajo - Liderazgo transformacional vs. Liderazgo transaccional. En el próximo capítulo vamos a caracterizar y distinguir los dos tipos, ya que un poco más adelante esta cuestión será vinculada con la estereotipia de género.



### **3. Liderazgo Transformacional**

#### **3.1. Génesis de la Teoría**

El liderazgo transformacional se ha convertido en un tema muy popular en la literatura reciente sobre el liderazgo organizacional, en parte gracias a los resultados que, en general, proporciona en los distintos niveles (individual, grupal u organizacional).

Su enfoque en este trabajo se debe al interés en conocer su grado de expresión/visibilidad en organizaciones con características muy específicas -como las organizaciones militares- para darse cuenta de que las actitudes y valores de disciplina, sacrificio, normalización prescrita y autoridad centralizada, también se reflejan en la percepción de los estilos de liderazgo adoptados por los líderes en este contexto.

Recientemente, hay un renovado interés en el estudio del liderazgo que parece resultar, en parte, de la aceptación de la distinción entre liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, con especial énfasis en este último. Con la aparición de las teorías de Nuevo Liderazgo se produce un cambio en torno de la idea de liderazgo eficaz, como el que hace hincapié en la relación líder-seguidor y en la transformación cultural del grupo (López-Zafra y Morales, 1998). La acumulación de evidencias empíricas en que el liderazgo transformacional influye en el rendimiento de los seguidores y el desempeño de la organización (Avolio et al., 1999, Lowe et al., 1996) estimuló el interés y apoyo teórico del liderazgo transformacional.

La aparición del concepto se debe al trabajo de Burns (1978), inicialmente sobre los líderes políticos, y significa básicamente, el liderazgo ejercido por personas que hacen cambios profundos en la sociedad, en las actitudes y comportamientos de los miembros de las organizaciones, obteniendo de ellos el compromiso y la empatía necesarios para lograr los objetivos. Los líderes transformacionales se preocupan por las conciencias de los seguidores, y por lo tanto, apelan a los ideales y valores

morales como la libertad, la justicia, la paz, el humanitarismo y no a las emociones básicas como el miedo, el odio, la envidia y la avaricia.

Burns contrasta este tipo de personas con el tipo de políticos que cambian promesas por votaciones, es decir, que influyen en los seguidores a través de transacciones. El liderazgo transformacional implica que el líder influye en los subordinados, de forma que el objetivo es conferir poder a sus subordinados para que se conviertan en líderes y agentes de cambio durante el proceso de transformación de la organización. Los líderes transformacionales tratan de reducir al mínimo los errores, de manera activa, a través de la anticipación del diagnóstico, y cuando estos se producen, intentan transformarlos en experiencias de aprendizaje y no simplemente criticar o castigar a sus subordinados por haber cometido un error.

Burns contrasta el liderazgo transformacional con el liderazgo transaccional, indicando que el liderazgo transaccional motiva a los seguidores en función de su propio interés. Por ejemplo, los líderes empresariales transaccionan dinero y estatus por esfuerzos de trabajo; los dirigentes políticos intercambian empleo y contratos por votos y contribuciones a las campañas electorales. Sin embargo, el liderazgo transformacional implica valores como la honestidad, la responsabilidad, el honor y la reciprocidad. El liderazgo transformacional se refiere al proceso mediante el cual los líderes fomentan el compromiso de los seguidores y los inducen a superar sus egoísmos (incluidos los materiales) en apoyo de los objetivos de la organización, produciendo grandes cambios y alto rendimiento. Además, los líderes transaccionales basan su poder en la autoridad que proviene de la posición jerárquica, y en el respeto de las normas y la tradición. Por otra parte, los líderes transformacionales basan su proceso de influencia en la apelación de inspiración.

La semilla lanzada por Burns ha tenido una de sus más notables repercusiones en la teoría del liderazgo transformacional de Bass (1985), quizás una de las que generó más resultados de investigación. Bass (1985; 1995) define el liderazgo transformacional considerando los efectos que el líder tiene en los seguidores. Estos sienten confianza, admiración, lealtad y respeto y, por tanto, están motivados para hacer más de lo que se espera de ellos. A raíz del "mentor", Bass (1985) también

ayudó a distinguir entre liderazgo transformacional y transaccional, considerando los efectos que tiene el líder en los seguidores.

El primero de ellos es la asignación de recompensas a los seguidores a cambio de su obediencia. El líder reconoce las necesidades y los deseos de sus colaboradores, aclarando cómo puede satisfacerlas a cambio de la ejecución de las tareas y el rendimiento.

El segundo se define en términos de efectos sobre los seguidores: estos sienten confianza, admiración, lealtad y respeto por el líder, y se predisponen a comportamientos extra-rol. El líder logra estos efectos, a través de tres vías principales:

- a) Haciendo a los seguidores más conscientes de la importancia de los objetivos y resultados;
- b) Induciendo a trascender sus propios intereses a favor del grupo o organización;
- c) Activando sus necesidades de orden superior (auto-realización, por ejemplo).  
Se puede incluso afirmar que se eleva un nivel por encima de la última necesidad de la pirámide de necesidades.

Los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional, de acuerdo con este autor, pueden ambos ser eficaces, aunque en diferentes situaciones de la vida organizacional. Los transformacionales serían los más adecuados en tiempos de la fundación y el cambio organizacional, mientras que otros son más adecuados para los períodos de lenta evolución y entornos poco turbulentos. Por lo tanto, Bass considera los dos tipos de liderazgo como procesos distintos, aunque complementarios. Reconoce que el líder puede utilizar ambos en situaciones diferentes y también admite (e incluso defiende) el uso simultáneo/ complementario de ambos, a diferencia de Burns que considera los dos estilos de liderazgo como puntos opuestos de un continuo. Sin embargo, esta distinción plantea una reflexión. Ya que actualmente las empresas desarrollan sus actividades en entornos turbulentos y complejos, se plantea la cuestión si los líderes transformacionales no van a tener que hacer frente a la permanente necesidad de mantener la organización en tensión, adaptando las normas y valores internos a los nuevos retos y al aumento de la complejidad en nuestras sociedades (Lopes y Reto, 1990, p. 92).

### **3.2. Componentes del Liderazgo Transformacional**

Los aportes teóricos de Bass (1990) son, sin duda, importantes, sin embargo, quizá sea más importante el hecho de que logró llevar a la práctica el liderazgo transformacional (y transaccional) a través de un cuestionario, el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), que desde entonces se ha utilizado en numerosos estudios empíricos. El instrumento se ha utilizado para estudiar los líderes en una variedad de contextos organizacionales, tales como militares, instituciones educativas y religiosas (entre otros) y en los distintos niveles de una organización, incluyendo los supervisores de primera línea, los directivos medios y altos directivos.

El liderazgo transformacional incluye cuatro componentes principales (Bass, 1985, Bass y Avolio, 1990), todos ellos conectados entre sí (Bass y Avolio, 1995). Estas cuatro dimensiones son teóricamente independientes, y puede dar lugar a distintos perfiles de liderazgo transformacional a partir de los resultados alcanzados en cada una.

#### **a) El componente carismático (influencia idealizada)**

Este primer componente representa el nivel más alto del liderazgo transformacional. Las características carismáticas que se percibe en el líder transformacional son de naturaleza socio-emocional e inspiran sentimientos de lealtad, admiración y identificación a sus subordinados, más allá del mero interés individual. Los ideales asumidos son entendidos como una intención de hacer lo que es mejor y más correcto para todos, guiando el comportamiento por una conducta ética. El líder carismático proporciona una visión y un sentido de misión, infunde orgullo, gana el respeto, la confianza y fomenta el optimismo (Bass, 1985). Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra de los seguidores, para lograr niveles óptimos de desarrollo y rendimiento.

#### **b) El componente inspiracional**

Esta dimensión se refiere a la capacidad del líder para actuar como un modelo para los seguidores. El líder desarrolla entusiasmo y motivación en los subordinados en el desempeño de las tareas y los objetivos del grupo. Comunica una visión atractiva y actúa como un modelo de conducta, centrándose en el desarrollo de los colaboradores. Comunica altas expectativas, utilizando a veces el uso de símbolos. Aspectos característicos de esta faceta son cuestiones relacionadas con el espíritu de equipo y el entusiasmo y el optimismo en la capacidad de todos para superar las dificultades o problemas. El líder está preocupado hacia fuera y hacia dentro con el bien del grupo, de la organización o de la sociedad, en su conjunto. En este caso, los que lideran tienden a ser percibidos como personas tenaces, con iniciativa y enérgicos, lo que demuestra un gran optimismo y confianza en un futuro mejor para el grupo. Aunque este factor puede ser entendido de manera diferente del anterior.

Bass (1998) admite la posibilidad de que el carisma y la inspiración estén unidos, adoptando el término "carismático-inspirador." Sin embargo, el autor explica que, en la realidad, hay diferencias entre los dos porque la identificación que se produce en los colaboradores sobre la figura del líder con influencia en los ideales (carisma), puede no verificarse al nivel de la motivación inspiradora. Por lo tanto, una persona puede demostrar su capacidad para inspirar y motivar a otros en el trabajo, sin embargo, no representar un modelo de alguien que ha logrado cambiar los valores y los ideales de otra persona.

### **c) La consideración individualizada**

El líder considera las necesidades, intereses y capacidades de los seguidores, promueve la equidad, hace hincapié en el aumento de la capacidad del equipo, promueve los valores organizacionales de respeto y confianza (Bass y Avolio, 1995). Proporciona *feedback*, los apoya, los anima y trata de desarrollar su potencial y autonomía, delegando responsabilidades. Esta área se refiere así a las relaciones individuales en el seno del grupo, con una preocupación real por las necesidades personales y profesionales de los colaboradores.

El líder busca fomentar un entorno en el que se cumplan las oportunidades para el desarrollo de las diferencias individuales, en el plano de los deseos y necesidades de cada persona que forman parte de su equipo de trabajo. Esto requiere un comportamiento debidamente ajustado a las características de cada uno, lo que permite, por ejemplo, una mayor autonomía a los que demuestran más conocimiento y experiencia en relación con la ejecución de las tareas o proporcionando más estímulos y refuerzos a los que inician una función específica.

#### **d) La estimulación intelectual**

Esfuerzo adicional del líder para conducir los seguidores a superar el corto plazo y a desarrollar sus propias capacidades estratégicas. El líder alienta los seguidores en la toma de conciencia de los problemas, de sus propios pensamientos e imaginación. Les ayuda a reconocer sus propias creencias y valores. Alienta su pensamiento innovador/creativo, les ayuda a ser más competentes y exitosos. Les anima a cuestionar sus suposiciones. En este nivel, el líder tiene como objetivo fomentar la creatividad y la innovación en los otros, cuestionando los principios y mecanismos adoptados en el trabajo, a crear un entorno de apertura a nuevas ideas, lo que permite la reformulación de los problemas existentes. El líder hace hincapié en la originalidad como un valor importante y alienta la expresión de ideas y opiniones diferentes a las suyas.

### **3.3. El Proceso Transformacional y sus Fases**

Tichy y Devanna (1986) llevaron a cabo un estudio que buscó identificar tres aspectos: los rasgos y competencias de los líderes transformacionales, los procesos por los cuales transforman y revitalizan las organizaciones y, por último, los comportamientos que facilitan esos procesos.

#### **a) Los Rasgos y Competencias de los Líderes Transformacionales**

Tichy y Devanna han identificado ocho atributos relevantes en los doce líderes transformacionales que estudiaran.

1. Se ven a sí mismos como agentes de cambio;
2. Son cautelosos en la toma de riesgos;
3. Confían en las personas y son sensibles a sus necesidades ;
4. Promueven valores fundamentales que guían el comportamiento de las personas;
5. Son flexibles y están dispuestos a aprender de la experiencia;
6. Tienen habilidades cognitivas;
7. Creen en el pensamiento disciplinado y la necesidad de análisis de los problemas;
8. Son visionarios que creen en su intuición.

**Cuadro 4. Atributos de los Líderes Transformacionales**  
Elaborado a partir de Cunha *et al* (2003, p.303)

La investigación de Bennis y Nanus (1985) mostró que existía una gran discrepancia entre los diferentes líderes estudiados: pocos de ellos tenían perfil coincidente con el estereotipo común del líder carismático. Sin embargo, han detectado algunos aspectos que permiten comprender mejor la naturaleza del liderazgo transformacional.

Temas	Funciones
<b>Desarrollo de visión</b>	Permite canalizar las energías colectivas de los miembros organizacionales para un futuro deseable. Inspira los seguidores, da sentido a su trabajo y satisface la necesidad humana de ser importante, útil y participar en una empresa interesante. Facilita la toma de decisiones y la iniciativa. Ayuda a las personas a determinar lo que es bueno o malo, aceptable o inaceptable, importante o trivial.
<b>Desarrollo de la confianza y compromiso de las personas</b>	Una visión no puede ser transmitida a través de la coerción, pero si a través de persuasión e inspiración. Sin confianza no hay compromiso, y sin esto no es posible poner en práctica la visión.
<b>Facilitación del aprendizaje organizacional</b>	Permite mejorar la planificación estratégica. Facilita la adaptación al cambio. Permite reorientar la visión, de acuerdo con los cambios, oportunidades y amenazas detectadas.

---

**Cuadro 5. Temas relevantes para la eficacia del liderazgo transformacional**  
Elaborado a partir de Rego (1998, p.398)

---

## **b) El Proceso de Revitalización**

### **Fase 1 – Reconocimiento de la necesidad de cambiar**

Hay situaciones que pueden dificultar el reconocimiento de la necesidad de cambio. Esto ocurre, por ejemplo, cuando los cambios son lentos y difíciles de identificar, o cuando la empresa es próspera (¿por qué cambiar?). Por consiguiente, es imperativo que los líderes adopten los medios que les permitan aumentar la sensibilidad a esta necesidad, entre ellos:

- a) Fomentar la crítica y las diferencias de opinión;
- b) Desarrollar redes de relaciones exteriores que incluyan personas capaces de proporcionar a la empresa una idea objetiva de sus puntos fuertes y débiles;
- c) Alentar a los miembros de la organización a visitar otras organizaciones;
- d) Medir el rendimiento de la empresa en comparación con los competidores.

### **Fase 2 – La gestión de la transición**

Una vez reconocida la necesidad de un cambio, es necesario que el líder ayude a las personas a la transición para nuevas formas de hacer el trabajo: diagnosticando el problema, estudiando las causas, encarando positivamente los cambios en la estructura de poder, mostrando la confianza y transmitiendo optimismo.

### **Fase 3 – Creación de una nueva visión**

Esta fase se caracteriza por la creación de una nueva visión para el futuro que sea inspiradora y suficientemente atractiva para cubrir los costes del cambio y para generar la aceptación de las personas. Por lo tanto, debe ser:

- a) Una fuente de autoestima para los miembros de la organización y funcionar como una meta que todos compartimos;



- b) Definida en términos ideológicos (no sólo económicos) para que las personas den sentido a su pertenencia organizacional.

#### **Fase 4 – Institucionalización del cambio**

La última fase es la institucionalización del cambio. De hecho, la aplicación de los cambios profundos requiere que el líder apoye y ayude a las personas clave de la organización, para que ellas participen en la aplicación de la visión. Entonces, algunas veces, resulta la necesidad de sustituir a las personas y/o destinarlas a otras posiciones.

#### **c) Los Comportamientos que facilitan los Procesos**

Las investigaciones llevadas a cabo en el ámbito del liderazgo transformacional ha producido resultados diversos y no siempre coincidentes. Sin embargo, después de una revisión de la literatura es posible mostrar algunos puntos de convergencia, es decir, se identifican al menos seis comportamientos asociados con los líderes transformacionales.

**1. Identificar y articular una visión**

Identificar nuevas oportunidades, desarrollar y articular una visión del futuro e inspirar a los otros en su búsqueda.

**2. Modelar el comportamiento de otros**

Sus comportamientos son coherentes con los valores que defienden y son un ejemplo para los colaboradores.

**3. Fomentar la aceptación de los objetivos del grupo**

Sus comportamientos se destinan a promover la cooperación entre los colaboradores, llevándolos a trabajar por un objetivo común.

**4. Tener expectativas de elevado desempeño**

Demostrar altas expectativas de excelencia, calidad y desempeño a sus seguidores (es decir, demostrar que creen en sus capacidades).

**5. Proporcionar apoyo individualizado**

Respetan a los colaboradores y son sensibles a sus necesidades y sentimientos personales.

**6. Estimular intelectualmente los colaboradores**

Desafiar a los seguidores y examinar algunas de sus premisas acerca de su trabajo y repensar la forma cómo lo hacen.

**Cuadro 6. Comportamientos asociados a los líderes transformacionales**  
Elaborado a partir de Rego (1998, p. 413)

#### **4. Liderazgo Carismático y Liderazgo Transformacional**

Uno de los elementos peculiares de la teoría de Bass es el binomio transformacional-carismático. Los términos liderazgo carismático y liderazgo transformacional se refieren al proceso de influencia a través del cual el líder crea importantes cambios en las actitudes y suposiciones de los seguidores, haciendo que se comprometan plenamente con los objetivos y misión de la organización. El liderazgo transformacional se define más ampliamente que el liderazgo carismático, sin embargo, hay dudas entre los autores acerca de cómo los dos conceptos deben ser definidos y, especialmente, en la importancia y centralidad que debe ser asignada a los mismos.

Carisma es una palabra griega que significa don divino y que, a pesar de seguir siendo definida y utilizada de diferentes maneras por diferentes autores, reúne una cierta convergencia en torno de una concepción relacional. Por lo tanto, el atributo carisma aparece como resultado del proceso interactivo entre líderes y seguidores (véase, por ejemplo, Klein & Cámara, 1995; Weierter, 1997).

Esto significa que algunos rasgos del líder (como la confianza en sí mismo, fuertes convicciones, cualidades oratorias) tienden a aumentar el carisma, pero más importante es el contexto que hace que los atributos y la visión del líder sean pertinentes para las necesidades de los seguidores. Por lo tanto, podemos tener dos personas con los mismos rasgos (potencialmente) carismáticos, pero cuyo efecto sobre los seguidores es completamente diferente.

Por lo tanto, el carisma es un ingrediente necesario (y lo más importante) del liderazgo transformacional, pero no es suficiente en sí mismo para conferir características transformacionales a un individuo. Por lo tanto, un líder carismático puede no ser transformacional (como por ejemplo, las estrellas de rock, deportistas famosos, etc.), aunque todos los líderes transformacionales tienen un perfil carismático. Por otra parte, los líderes transformacionales buscan fortalecer sus seguidores, mientras que algunos líderes carismáticos actúan en la dirección opuesta,

instalando una lealtad personal a las mismas (más que la lealtad a la organización), y hacendolos débiles y dependientes.

Bass (1985) sostiene que el carisma puede ser incluido en el liderazgo transformacional, que a su vez, representa un campo más unificador, que consta de tres factores adicionales, aceptando que una persona puede ser carismática, sin que ello implique necesariamente ser transformacional. Sin embargo, otras propuestas teóricas apoyan la idea de que el carisma, por sí mismo, explica el funcionamiento de determinados líderes que consiguen un rendimiento excepcional en sus actividades. En otros casos, se ha defendido la idea de que ambos conceptos son, en esencia, la misma cosa, e incluso se utilizan como sinónimos para referirse a un único tipo de liderazgo.

En cuanto a la posición de Bass y Avolio (1999), estos conciben el carisma como otro atributo de los líderes transformacionales, teniendo el proceso de identificación de los miembros del grupo con el líder, un papel importante, ya que ayuda a discriminar la dimensión relativa a "la influencia en los ideales" (más cerca del concepto de carisma), la "motivación inspiradora" (más cerca del concepto de desarrollo). Sin embargo, no debemos olvidar que la "influencia sobre los ideales" fue el término adoptado por Bass (1985), en contraposición con el concepto de carisma, teniendo en cuenta que el líder puede utilizar su carisma para su propio interés, en contra de su voluntad de desarrollar los empleados.

Precisamente este último aspecto fue el punto de partida para plantear la hipótesis de la existencia de dos tipos de líderes, que difieren en el modo cómo ejercen el carisma. En primer lugar, están los carismáticos que exploran la fuerte confianza que los subordinados tienen en sus habilidades para la solución y orientación hacia un futuro mejor, para promover, en última instancia, lugares de trabajo que dependen de sus ideas, con una total obediencia a sus decisiones, y una baja respuesta a las críticas sobre el cambio de objetivos. En contraste con esta acepción más negativa, están los líderes "realmente carismáticos", o, en otras palabras, los líderes con "influencia en los ideales", que muestran un verdadero sentido de colaboración con los demás y una preocupación por el interés común, a través de la promoción de lugares el trabajo eficientes, en el que todos se sientan bien.

Max Weber ha utilizado el término carisma para describir una forma de influencia basada, no en la tradición, ni en la autoridad formal, si no en las percepciones de los seguidores en cómo el líder está dotado de cualidades excepcionales. Weber afirmó que esto tiende a ocurrir cuando los seguidores, ante situaciones de crisis, detectan las cualidades excepcionales y la visión radical de algún individuo y siguen creyendo en él por su capacidad para superar esas crisis.

Klein y House (1995) sugieren una metáfora muy útil, al señalar que el liderazgo carismático es el resultado del encuentro de una *chispa* (el líder carismático con sus atributos y comportamientos), *el material inflamable* (los seguidores que están abiertos y sensibles al carisma) y el *oxígeno* (el entorno carismático, por lo general caracterizado por la percepción de crisis y desilusión con la situación actual). Por lo tanto, la ausencia de uno de estos tres elementos hace que el liderazgo carismático no se desarrolle.

Al tiempo que se mantiene el énfasis en la idea de que el carisma no es un atributo individual, sino una interacción entre los tres elementos de la combustión, la teoría propuesta por Conger y Kanungo (1987) supone una mayor comprensión del liderazgo carismático como un fenómeno atribucional: los seguidores atribuyen ciertas cualidades al líder carismático, porque observan ciertos comportamientos en los mismos. La importancia relativa de estos comportamientos depende, en parte, de la situación.

Tipos de Factores	Factores
<b>Rasgos del líder</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dominancia</li><li>- Fuerte necesidad de poder</li><li>- Elevada confianza en sí mismo</li><li>- Fuerte convicción en la moralidad de sus creencias</li></ul>
<b>Comportamientos del líder</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Con sus comportamientos da la impresión de que es competente.</li></ul> <p>Proporcionando una visión apelativa de lo que puede llegar a ser el futuro, da más significado al trabajo de los seguidores e inspira su entusiasmo y compromiso.</p>

- Modela papeles (es un ejemplo que los seguidores imitan).
- Comunica elevadas expectativas de desempeño a los seguidores y expresa confianza.
- Despierta en los seguidores motivos que son relevantes para la misión del grupo (razones que llevan a querer lograr y esforzarse por esta misión).

**Condiciones facilitadoras**

- Posibilidad de definir los papeles de los seguidores en términos ideológicos que sean apelativos (por ej., las tareas simples y repetitivas tienden a no incluir ese potencial).

---

**Cuadro 7. Factores que explican los efectos carismáticos**  
**Elaborado a partir de Cunha *et al* (2003, p. 303)**

Además de estos comportamientos, Conger y Kanungo sugirieron que el desencanto de los seguidores es una condición facilitadora de la aparición de líderes carismáticos. Según estos autores, este tipo de líderes surgen con más frecuencia cuando se produce una crisis que requiere cambios, o cuando los seguidores están descontentos con el *status quo* (Rego, 1998). Sin embargo, la crisis no es una condición necesaria para la aparición del líder carismático, puesto que el líder es capaz de crear descontento con las condiciones actuales y proporcionar, al mismo tiempo, una visión de un futuro más prometedor.

## **5. Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional**

Se pueden poner de relieve algunas diferencias entre los dos conceptos, tomando la perspectiva de Bass (1990) y Burns (1978):

- a) Burns restringe el liderazgo transformacional a los líderes que apelan a valores morales positivos y a necesidades de alto nivel de los seguidores. Bass considera líder transformacional al que transforma a sus seguidores, aumenta su motivación y su compromiso, haciéndolos más conscientes de la importancia y el valor de los resultados de la tarea. El autor no excluye, por lo tanto, los líderes que exigen necesidades de bajo nivel, como la seguridad, la subsistencia y las necesidades económicas, o a hombres como Hitler o Stalin, a pesar de los efectos negativos que han causado.
- b) Bass define el liderazgo transaccional en términos más amplios que Burns. Incluye tres componentes: la clarificación del trabajo necesario para obtener las recompensas, la supervisión de los subordinados y acciones correctivas para asegurar que el trabajo es correctamente ejecutado; y las sanciones y otras medidas correctivas cuando hay desviaciones de las normas de rendimiento.
- c) A diferencia de Burns, Bass considera los dos tipos de liderazgo como procesos separados, aunque no mutuamente excluyentes. Reconoce, incluso que el mismo líder puede utilizar ambos tipos de poder en diferentes momentos y situaciones.

### ***El Liderazgo Transformacional difiere del Liderazgo Transaccional en 4 aspectos:***

- 1- El liderazgo transformacional desarrolla a los seguidores a partir de la estrategia de los líderes. Sin embargo, los seguidores, tienen una autonomía y control sobre su comportamiento. La visión esbozada por el líder es seguida por los seguidores para trabajar y lograr los objetivos establecidos. Este tipo de liderazgo conduce a los seguidores a tomar la iniciativa, resolver problemas y ayudar a pensar en

nuevas perspectivas. El liderazgo transaccional es tradicional, las personas no gozan de autonomía.

- 2 - En el liderazgo transformacional se promueve la auto-actualización en relación con la gestión del conocimiento, es decir, las personas se actualizan para desarrollar nuevas habilidades.
- 3 - El liderazgo transformacional inspira a los seguidores a seguir sus intereses y los del grupo. Induce a las personas a hacer más de lo que se espera de ellos (además de la rutina). Los seguidores se identifican con el líder -proceso de identificación- y establecen una relación de confianza mutua (mientras que en el liderazgo transaccional, la relación es más distante, más formal). Sin embargo, el líder no lleva a la gente a seguirlo "ciegamente", sino que contribuyen con sus conocimientos y motivación para alcanzar los objetivos.
- 4 - El aumento de la capacidad de liderazgo transformacional permite rastrear el destino de la organización y desarrollar el concepto de visión, para anticipar el mercado. En consecuencia, pide un mayor compromiso y participación de los individuos, haciendo creer a los seguidores en una nueva dirección. El liderazgo transaccional es la receta de la "mediocridad"; no permite alcanzar altos niveles de rendimiento y no amplía el número de seguidores, pero crea un núcleo muy cercano de personas conectadas al líder - "ingroup".

El líder transaccional lleva a cabo la rutina; motiva y dirige sus seguidores en la dirección de los objetivos fijados, aclarando los papeles y requisitos de la tarea.

En resumen, el liderazgo transformacional puede entenderse como la excelencia del liderazgo transaccional, para alcanzar niveles de rendimiento y dedicación de los colaboradores, además de los logrados en el liderazgo transaccional. La investigación de Bass (1985) muestra que los líderes transformacionales, en contraste a los transaccionales, logran mayores niveles de esfuerzo extra, eficacia y satisfacción de sus seguidores. Estos resultados fueron demostrados en líderes militares, industriales y educativos (Pacheco *et al*, 1993, p.26).



Pero ambos liderazgos, aunque son claramente diferentes, no son mutuamente excluyentes. Se reconoce que el líder puede hacer uso de ambos en diferentes momentos y situaciones, aunque el liderazgo transformacional se asocia con mayores tasas de productividad y satisfacción de los colaboradores, puesto que se considera la excelencia del liderazgo transaccional.

## **5.1. Componentes del Liderazgo Transaccional**

### **1 – Recompensa Contingente**

Se basa en el esfuerzo, reconocimiento para lograr y cumplir lo establecido. El líder aclara al seguidor lo que debe hacer para ser recompensado por el esfuerzo. Sin embargo, cabe señalar que, aunque el uso de consecuencias positivas puede llegar a representar una dimensión de liderazgo eficaz, no puede generar los mismos efectos que tienen las cuatro áreas transformacionales examinadas. Esto se explica por el hecho de que este liderazgo se basa en un intercambio entre algo que el líder puede ofrecer hacia un determinado comportamiento adoptado por los demás, pero no implica cualquier transformación de valores o ideales. La relación entre ambas parte de la definición de las tareas y objetivos a alcanzar, con la posibilidad de ser atribuidos refuerzos y premios, si se cumplen los niveles de resultados deseados. Con el fin de aprovechar al máximo este comportamiento, el líder debe, en primer lugar, comprender cuáles son las necesidades de los colaboradores, lo que es valorado por ellos y, en segundo lugar, debe tratar de crear mejores condiciones para alcanzar niveles de rendimiento definidos.

Algunos estudios plantean dificultades en diferenciar esta dimensión y la consideración individualizada. Sin embargo, el autor dice que, aunque ambos comportamientos implican la búsqueda de las necesidades de los demás, la consideración individualizada incide esencialmente en el enfoque de la consideración personal y el crecimiento de los miembros del grupo, ya que el refuerzo contingente tiene como preocupaciones la asignación de beneficios por el buen desempeño mostrado.

## **2 – Gestión por Excepción Activa**

El líder monitoriza el desempeño de los seguidores y adopta medidas correctivas si ellos no cumplen las normas establecidas. Las acciones de corrección a este nivel, y contrariamente al siguiente, se producen a través de una actitud de búsqueda y anticipación de desviaciones o errores de los subordinados en la realización de las tareas.

## **3 –Gestión por la Excepción Pasiva**

El líder asume una postura más reservada, espera que surjan los problemas, para que entonces sean tomadas medidas de resolución de los problemas. Por lo tanto, el líder interviene sólo si los patrones no son alcanzados, es decir, cuando las cosas van mal o se distancian de lo esperado.

Los efectos de la práctica de la Gestión por Excepción (activa o pasiva) se refleja en la falta de voluntad por parte de los colaboradores a asumir riesgos e innovar, porque temen las reacciones negativas de quien lidera. En términos de eficacia, este factor tiende a ofrecer peores resultados que el refuerzo contingente y, por supuesto, que todas las dimensiones de liderazgo transformacional.

Sin embargo, Bass (1998) señala el hecho de que en determinadas situaciones, puede ser más apropiado elegir estos comportamientos, especialmente en las exigencias de "calidad total" o de producción "impecable" en que es necesario reducir el margen de maniobra de los colaboradores y hacer hincapié en las tareas.

## **4 – “Laissez-faire”**

Este último factor simplemente identifica la ausencia o la evitación del ejercicio de liderazgo, generalmente traducido por una ineficiencia en los resultados. El líder prácticamente se abstiene de tratar de influir en los subordinados. Abdica de la responsabilidad de decidir. Esto significa que aquí no podemos encontrar un contexto de trabajo con objetivos definidos (a diferencia del liderazgo transformacional y transaccional), ya que no se tiene ningún plan de acción, y las toma de decisiones importantes son postergadas. De acuerdo con Bass y Avolio (1999), el estilo "laissez faire" es simplemente la negación del liderazgo.

## **6. Liderazgo y Eficacia**

El concepto de eficacia a menudo se asocia, especialmente en la literatura organizacional, con el de liderazgo. El liderazgo es considerado necesario y fundamental para el funcionamiento eficaz de las organizaciones, de ahí que el interés por su estudio sea tan irresistible (Syróit, 1996).

Considerando el modo cómo los diferentes autores establecen esta "asociación", fácilmente constatamos que esta sigue siempre la misma dirección: una vez establecido el liderazgo, esto debería demostrarse eficaz. En este punto de vista, ampliamente difundido, la eficacia se conceptualiza como consecuencia potencial y deseable del liderazgo.

Como contraposición, se presenta la idea de la eficacia como condición para el liderazgo. En este caso, la eficacia ya no es una meta a alcanzar por el líder, sino que se entiende como un requisito previo del liderazgo. Por lo tanto, todo el liderazgo es efectivo.

La eficacia es un concepto que, además de poco claro, no es una realidad objetiva. Sin embargo, se le atribuye gran valor. El liderazgo eficaz implica la capacidad del líder para ganar la confianza y el apoyo entusiasta de sus seguidores y la capacidad para dirigirlos hacia los objetivos (Chemers, 1994).

El líder eficaz es aquel que contribuye a la eficacia del grupo de trabajo definido por/para la organización en la que se inserta. Un líder es eficaz si contribuye a la eficacia de un grupo, que se define en términos de los objetivos organizacionales. Es decir, un líder es eficaz si contribuye a la eficacia organizacional (Lawrence, 2000).

El liderazgo eficaz es definido según Yoder (2001) como la coexistencia de un líder positivo, satisfacción de los seguidores, el desarrollo del grupo, el rendimiento individual y la cohesión.

Se puede definir como un juicio, hecho por un evaluador, sobre la base de sus propios criterios, es decir, basado en sus resultados buscados/deseados. Por lo tanto, decir que un equipo es eficaz, significa que lo que ofrece el equipo cumple con nuestras expectativas. Está más o menos consensuado que el concepto de eficacia, independientemente de los criterios utilizados para su evaluación, se refiere a los resultados o, más precisamente, a la comparación entre objetivos/resultados logrados y los resultados/objetivos previstos o deseados (Lourenço, 2000).

Los criterios utilizados en el estudio de esta cuestión son: el desempeño del grupo, la capacidad del grupo de adaptarse a nuevas situaciones, su supervivencia, el bienestar psicológico de los miembros del grupo, la satisfacción de los miembros del grupo con el líder, el impacto del líder en los procesos grupales, absentismo, rotación, etc. La medida de estos criterios, van desde medidas objetivas de rendimiento, tales como el volumen de ventas, costos, ganancias, el aumento de los beneficios, la cantidad y la calidad de la producción, hasta valoraciones subjetivas de la eficacia del líder, realizadas por sus superiores, colegas o subordinados (Syroit, 1996).

Las dificultades comienzan a surgir cuando se intenta evaluar la eficacia a nivel metodológico. ¿Cuáles fueron los resultados que apoyan el juicio llevado a cabo? ¿Qué tipo de criterios se tienen en cuenta en la evaluación? Algunos autores sostienen que la medida adecuada es el rendimiento o desempeño, mientras que otros consideran la satisfacción de los miembros del grupo. También hay quienes se refieren a la creatividad y a la experiencia afectiva. Podemos por tanto concluir que en la práctica lo que ocurre es que cada evaluador tiene un determinado tipo de criterios que considera más apropiado para llevar a cabo un juicio. Por lo tanto, sus observaciones se llevan a cabo sobre un conjunto de índices que articulados constituyen su propia teoría de la eficacia. Por lo tanto, existe una alta carga de subjetividad que es una limitación relativa a la evaluación de desempeño.

La elección y definición de criterios de eficacia, así como la evaluación de la eficacia, dependerá de los intereses y valores de los que evalúan. En la práctica, sucede a menudo que los sujetos tienen dificultades para dar información precisa sobre los criterios de eficacia que implícitamente sostienen, no son conscientes de

los factores que motivan sus juicios o evaluaciones de la organización. Cuando los investigadores cuestionan miembros de diferentes unidades organizacionales sobre los criterios más importantes en su mente, de hecho no hay ninguna certeza de que el criterio es coherente con el utilizado a la hora de hacer juicios acerca de la eficacia (Sánchez y Fernández-Ríos, 1997).

En el ámbito de las ciencias de la organización, la búsqueda de respuestas a las cuestiones planteadas, sin duda, se refiere al nivel organizacional. El vínculo entre el liderazgo y la eficacia se ve en la perspectiva de la organización a la que pertenece el grupo donde el liderazgo se realiza. En este sentido, los resultados y la elección de los criterios de evaluación suelen ser formalmente definidos en términos de los objetivos de la organización y las políticas promovidas por la alta dirección. El líder asume un papel de importancia en la consecución de los objetivos fijados, y el líder (formal) el papel de principal agente responsable a la eficacia. Por lo tanto, el líder es eficaz si contribuye a la eficacia de un grupo, que se basa en los objetivos de la organización. Por lo tanto, ser líder efectivo es contribuir a la eficacia de la organización. Según esta lógica de razonamiento, el nivel grupal se analiza con referencia al nivel organizacional.

La evaluación de la eficacia se realiza sobre la base de criterios que se han explicado previamente y en la mayoría de los casos, definidos exteriormente al grupo, y que reflejan la perspectiva de eficacia organizacional de la que los evaluadores son portadores. Este enfoque, ampliamente extendido, es el punto de vista tradicional de la relación entre liderazgo y eficacia mencionada anteriormente: la eficacia como consecuencia potencial y deseable del liderazgo.

Según la otra concepción de liderazgo mencionada -eficacia como condición para el liderazgo- el liderazgo se entiende como fenómeno emergente. Esto significa que el liderazgo sólo se da a posteriori, es decir, después de que el líder ha logrado alcanzar los objetivos. Debe haber un reconocimiento del papel que un miembro del grupo desempeña en el proceso de contribuir a la consecución de objetivos comunes por los que se les asigna el liderazgo. De hecho, existe un proceso de comparación, por los miembros del grupo, entre las expectativas y resultados o entre objetivos esperados u

obtenidos, así como el reconocimiento y evaluación de que los resultados cumplan los objetivos y/o expectativas (comunes) esperados/deseados (Lourenço, 2000).

Por consiguiente, cabe concluir que el liderazgo sólo es reconocido como tal, si es eficaz. Un individuo que no es reconocido como eficaz por los miembros del grupo al que pertenece, no puede ejercer el liderazgo. Por lo tanto, si alguien es un líder, esto es porque él lleva a cabo eficazmente la función liderazgo en el grupo, es decir, es percibido como alguien que proporciona una contribución importante a la eficacia del grupo.

Dado que el liderazgo es un concepto multidimensional puede entenderse y evaluarse sobre la base de diversos criterios y en diferentes dimensiones. A partir de la revisión de la literatura es posible señalar los principales indicadores para evaluar la eficacia del grupo que se utilizaran en la investigación sobre este tema: la calidad de la experiencia grupal, rendimiento del grupo, la legitimidad política y la sostenibilidad (Lourenço, 2000).

Según esta perspectiva, la atribución del liderazgo, una vez asociada a este concepto de eficacia en el sistema de grupo puede variar en función de cada grupo y cada momento de su historia. Esto significa que puede centrarse en un miembro del grupo con una contribución significativa a la gestión de las relaciones humanas o para el desarrollo de nuevas competencias en el seno del grupo y, en este caso, estos aspectos están relacionados con la calidad de la experiencia grupal. Por ejemplo, una persona con una fuerte contribución a la productividad, a la calidad y a la rapidez de la toma de decisiones y resolución de problemas, nos referimos en este caso a la dimensión de rendimiento. Alguien que con sus acciones favorece una evaluación positiva del grupo realizada por actores externos al mismo, expresa la dimensión de legitimidad. Por último, un miembro del grupo que promueve la equidad y la cohesión dentro del grupo, garantizando su continuación en el tiempo, hace hincapié en la dimensión de la sostenibilidad.

Por lo tanto, concluye que el liderazgo surge como consecuencia de las características de personalidad y patrones de comportamiento, muy diferente en función de cada grupo y cada momento de su existencia. Sin embargo, es invariable

que la atribución de liderazgo resulta siempre de la evaluación de la eficacia del grupo, a través de criterios "internos" al grupo de pertenencia y sobre la base de necesidades, valores, expectativas y representaciones de lo que es un verdadero líder para el grupo. Estos criterios contrastan con los criterios de evaluación de la eficacia del líder, llamados "externos" o "supra-ordenados", basados en valores, expectativas y representaciones de lo que significa ser un líder, por parte de los responsables de la misión de la organización. Por lo tanto, los primeros implican una evaluación continua y es relativa a un grupo en particular, mientras que los segundos son, generalmente, discretos y esporádicos, a la responsabilidad de los evaluadores externos o superiores.

Podemos decir entonces que "la eficacia extrínseca" está estrechamente vinculada a la noción de jefe; mientras que la "eficacia intrínseca" es inseparable de la noción de líder. Una persona que cumpla los dos tipos de eficacia será siempre un líder, pero puede o no ser un jefe, dependiendo si ocupa una posición jerárquica de jefe. Este paralelismo puede ser de gran utilidad para, en primer lugar, comprender y explicar por qué algunos dirigentes eficaces "a los ojos de la organización" no son, todavía, percibidos como líderes por sus subordinados, e incluso son cuestionados por ellos. Además, es más fácil comprender el motivo por el que algunos jefes no eficaces pueden ser vistos como líderes, sin que sean puestos en tela de juicio por sus subordinados, aunque lo sean por la organización. Lo que ocurre es que en la primera situación, el jefe no cumple los criterios "intrínsecos" y en la segunda, no cumple los criterios "extrínsecos".

En resumen, podemos cuestionar la idea de que un jefe eficaz debe también intentar ser un líder, para que sea eficaz, independientemente del origen del criterio considerado. Otra implicación fundamental para la gestión práctica del día a día de las organizaciones es la necesidad de conciliar la demanda de un liderazgo efectivo en cada organización con el diagnóstico y interpretación del tipo de liderazgo que se produce en cada grupo en particular, en comparación con la misma organización.

La combinación de las diversas facetas del liderazgo se produce, según Bass y Avolio (1990), a lo largo de dos ejes. Uno de los ejes nos da una idea de los niveles de eficacia de cada factor, alegando que a partir de que el líder aumenta su

comportamiento, desde la intervención en crisis (activa) pasando por el refuerzo contingente hasta llegar a las cuatro áreas de liderazgo transformacional, van mejorando progresivamente los resultados obtenidos por sus colaboradores y el rendimiento final. El segundo eje se refiere a la participación del líder en la ejecución de las tareas y la demanda para lograr los objetivos trazados, constituyendo el refuerzo contingente el "punto de corte" que discrimina decisores más pasivos (que se caracterizan principalmente por la intervención en crisis y "laissez-faire") y decisores más activos, que muestra un aumento progresivo de los otros comportamientos.

Por lo tanto, el perfil de liderazgo "óptimo" es el que se caracteriza por las bajas frecuencias de "laissez-faire", seguido de un aumento de la utilización del estilo transaccional (aumento de la intervención en crisis para el refuerzo contingente), y, finalmente, una demostración de las áreas transformacionales que constituyen el grueso de las acciones. Sin embargo, el perfil "deficitario" ("suboptimal profile") está marcado por una actitud en el dirección opuesta, es decir, el supervisor es alguien que no asume sus responsabilidades y no parece tener ninguna estrategia definida, demostrando pocos o ningún comportamiento en las dimensiones transformacionales (Avolio, 1999).

En resumen, el líder más eficaz es el que domina el liderazgo transformacional, seguido de los comportamientos de refuerzo contingente, de la conducta intervención en crisis (activa y pasiva) y, por último, el "laissez-faire" (Bass y Avolio, 1990) .

Al fenómeno de los efectos diferenciales de los estilos de liderazgo, Bass y Avolio (1993) llamaron "jerarquía de correlaciones", ya que a cada uno de los siete factores del modelo corresponde a una asociación cada vez más elevada, con medidas de eficacia, satisfacción y refuerzo extra de los miembros del grupo. Este patrón de resultados empezaron apareciendo en los estudios realizados en los EUA, pero rápidamente se extendieron a otros países de diferentes continentes (Austria, España, Japón, China, India, Singapur, etc.) (Bass, 1997).

Relacionado con este concepto es el "efecto del aumento" de los resultados logrados, argumentando que a través de la evaluación del liderazgo transformacional es posible predecir otras variables como el rendimiento, la satisfacción de los



colaboradores y los niveles de esfuerzo. Una comprensión más exacta de lo que puede ocurrir en estas áreas es, según Bass (1985), una progresión de lo que se ha logrado mediante el análisis del liderazgo transaccional. Esto significa que el autor considera que el "efecto del aumento" de los resultados tiende a producirse en el sentido de que los que ocupan posiciones de poder asuman una dimensión transformacional en sus relaciones con los demás, para obtener *performances* por encima de sus expectativas iniciales.

La consecuencia en los efectos positivos creados en las capacidades y el potencial de los colaboradores, el líder tiene la oportunidad de ayudar a promover las habilidades de liderazgo, lo que le confiere un "efecto en cascada" desde los más altos niveles del poder a los responsables de niveles medios y bajos en la jerarquía (Bass, 1985).

Además de la pertinencia de las dimensiones de liderazgo transformacional, también se reconoce que la eficacia puede ser resultado de una combinación entre el estilo transaccional y transformacional en la relación con el grupo de trabajo. Esta idea de la conciliación y de progresiva eficacia contradice claramente la idea, ya presentada por Burns (1978), de que ambos conceptos se dan en un continuo, no admitiendo que los responsables serían "fuertes" en ambas áreas.

Una última premisa fundamental asociada con el modelo indica que, independientemente del contexto cultural o el país donde las personas viven, cuando se pregunta a estas que describan aquellas personas que más las marcaron, hay una tendencia para indicar atributos de liderazgo transformacional y carismático. Esta idea fue confirmada por Boehnke *et al.*(2003) en un estudio con administradores de empresas químicas y de petróleo de varios países, en que se les pidió responder a cuestiones relacionadas con el tipo de liderazgo que más podría contribuir a la consecución de un rendimiento excepcional. Los resultados mostraron, en primer lugar, una gran comprensión sobre los ámbitos de intervención de los administradores, y, en segundo lugar, un fuerte peso de las dimensiones transformacionales y transaccionales, como la "visión" sobre el trabajo a realizar (89%); la estimulación intelectual de los colaboradores (80%); el trabajo en equipo y la formación (73%) y el reconocimiento y el refuerzo de buenos resultados (62%).

Entonces, lo que distingue los líderes transformacionales es una habilidad para demostrar comportamientos que conducen a cambios positivos en cuatro zonas distintas: a) estimulaciones en el sentido de que las personas adopten nuevas perspectivas sobre el trabajo, valorando ideales y valores comunes a todos; b) participación de todos en la misión y visión que el grupo u organización desea lograr; c) la sensación de una mayor competencia y eficacia en el trabajo y d) una mayor disposición a hacer sacrificios y renunciar a intereses personales cuando sea necesario (Bass y Avolio, 1994; Conger, 1999).

Este aumento de la eficacia es muy importante al examinar las condiciones de funcionamiento de las organizaciones de hoy, es decir, competitividad cada vez más feroz, una gran incertidumbre sobre la evolución del mercado, los avances tecnológicos vertiginosos, etc. Todos estos aspectos fuerzan a las empresas a buscar nuevas estrategias y métodos de planificación, con el fortalecimiento de la delegación, del trabajo en equipo, de la toma de decisiones rápida y eficaz, a fin de afrontar con éxito los problemas y desafíos que se enfrentan (Bass & Avolio, 1999).

## **II – El Estudio del Género en Contexto Organizacional**

El estudio del género es especialmente importante para la elaboración de este trabajo en el sentido de que los estereotipos de género parecen afectar, por un lado, la percepción de los diferentes estilos de liderazgo por parte de los subordinados, y por otro, la evaluación del estilo adoptado por los líderes, de acuerdo a su género, y teniendo en cuenta también el género de sus subordinados. Por lo tanto, cuando se activan los estereotipos de género, los sujetos tienden a actuar de manera coherente con estos estereotipos, de manera que si hay diferencias entre hombres y mujeres en lo que respecta a los papeles de liderazgo, estas percepciones pueden influir en las puntuaciones de los líderes hombres y mujeres. La literatura empírica indica que similares estilos de liderazgo pueden ser considerados de manera diferente dependiendo del género de la persona que demuestra este estilo de liderazgo (Eagly *et al.*, 1992).

Del análisis de los estudios de liderazgo que comparan hombres y mujeres predomina la tendencia que señala el diseño de los puestos de gestión/liderazgo como más característicos del papel de los hombres que de las mujeres. Además, existen estereotipos sobre el comportamiento esperado en un hombre y una mujer que desempeñan funciones de dirección o liderazgo.

Algunos estudios empíricos relativos a las diferencias de estilos, presentan datos en el sentido de que las mujeres tienden a ser más participativas (Eagly & Johnson, 1990; Vroom, 2000; y Vroom & Jago, 1995), menos transaccionales y más transformacionales (Bass, 1999; Druskat, 1994; Rosener, 1990) en comparación con los hombres, sin embargo estos estudios no son concluyentes.

En consecuencia, con el fin de cumplir una serie de objetivos propuestos en este trabajo de investigación, es esencial abordar, en este capítulo, los principales aspectos relacionados con la temática del género y sus estereotipos, en relación a la vez con los diferentes estilos de liderazgo.

## **1. Un Marco de Referencia**

El interés de los psicólogos por el estudio de las cuestiones de género ha surgido en los primeros años del siglo XX. Pero, en las últimas dos décadas, la investigación sobre este tema ha aumentado espectacularmente (Denmark, 1994). En este sentido, y antes de incidir en los principales resultados obtenidos en las investigaciones de este tema, parece esencial distinguir dos conceptos fundamentales que se desprenden del análisis de la literatura en esta área: *sexo* y *género*.

Los investigadores que se han centrado en las diferencias entre hombres y mujeres han utilizado el término diferencias de sexo para describir su trabajo. La palabra "diferencia" es empleada a menudo, a veces como sinónimo de desigualdad, en el sentido de la jerarquía que refleja una posición de inferioridad, otras veces, sólo para designar una "desigualdad" entre hombres y mujeres.

Una de las objeciones al término sexo es que esta contiene implicaciones de naturaleza biológica (McHugh, Koeske & Frieze, 1986). Otra objeción se refiere al hecho de que este término se ha utilizado ampliamente y con demasiados significados (Unger, 1979). Teniendo en cuenta que, de acuerdo con las "leyes de la naturaleza", los sexos juegan papeles distintos en la reproducción de las especies, el sexo genera representaciones (conjunto de creencias e ideas formuladas) más allá de este punto, que están fuertemente arraigados en la cultura de las sociedades.

Por lo tanto, Unger propone como alternativa el uso de la palabra género. Según este investigador, este término describe los rasgos y comportamientos que son considerados adecuados para hombres y mujeres, de acuerdo con la cultura. Así pues, el género es una categoría social y no una descripción de la biología. Este concepto incluye, por tanto, las características que la cultura asocia a cada uno de los sexos. Corresponde a la noción que tenemos de la masculinidad y la feminidad.

Estas diferencias pueden, en realidad, existir o no, es decir, se supone que existen, pero esto no ocurre. El género es el efecto de las definiciones sociales y la internalización del significado de ser un hombre o una mujer. Por lo tanto, pueden

ser cambiadas radicalmente las formas culturales predominantes de los conceptos de masculinidad y feminidad.

Sherif (1982) propone una definición similar de género como un sistema de categorización social de las personas. Tanto Unger, como Sherif reconocen las diferenciaciones socialmente creadas que se originan a partir de diferencias biológicas relacionadas con el sexo, y ambas sugieren el uso del término género como una forma de asegurar una distinción útil.

Sin embargo, no hay consenso sobre esta cuestión. Algunos investigadores utilizan los dos términos - sexo y género-, mientras que otros sustituyen el término género por el de sexo, por lo que no tienen en cuenta la distinción.

Trew y Kremer (1998, p. 3) mencionan la identificación de al menos 25 diferentes usos para el término de género. Esto ha sido descrito como un atributo de las personas, como un rasgo del relación interpersonal, como una especie de categorización social, y en términos de simbolismo y de la ideología de una sociedad. También ha sido representada como un efecto del lenguaje, una característica estructural del poder y como una cuestión de conformidad comportamental.

En la última década, surgieron muchas posibilidades para atribución de significado al término género, poniendo de relieve la complejidad que le subyace y el creciente interés en el análisis de este concepto por parte de los investigadores con distintos *backgrounds*, cuya extensión ha marcado todas las esferas de la sociedad.

A su vez, la palabra sexo, también puede tener varios significados dependiendo del contexto. Se refiere, por ejemplo, a la composición de los cromosomas de los individuos, al sistema reproductivo, a características secundarias asociadas a menudo con las diferencias cromosómicas, roles sexuales, etc.

La Psicología Social se ha ocupado de temas como el modo en que el género es definido, creado y mantenido a través del proceso de influencia social, especialmente en el curso de la interacción social. Examina los factores determinantes de la conducta, tales como las creencias, expectativas, metas, procesos de pensamiento, las

necesidades, oportunidades y cómo estos factores se influyen recíprocamente. Este tipo de elementos cognitivos crean comportamientos y los comportamientos, a su vez, generan creencias, sentimientos, actitudes, intenciones, valores, objetivos.

Los psicólogos tratan de diferenciar los dos conceptos con el fin de distinguir entre las diferencias biológicas y sociales. Estas distinciones han sido vagas, pero los que generalmente utilizan el término género, tienden a enfatizar el carácter social de las diferencias entre hombres y mujeres, mientras que quienes utilizan el término sexo, destacan el componente biológico.

Si bien el sexo muestra un conjunto de características estructurales y fisiológicas innatas, dividiendo las especies animales en macho y hembra, el género es específico del ser humano y contiene atributos complejos relacionados con su cultura. La distinción define "sexo" como las diferencias fisiológicas entre hombres y mujeres y "género" como pautas de comportamiento culturalmente especificadas que pueden estar asociadas con el sexo. Esta definición implica que el género se nutre de elementos que son susceptibles de cambio a través de la intervención, ya que es un concepto cultural. También puede ser un concepto que trasciende todas las esferas sociales a través del mercado de trabajo, el sistema educativo, los medios de comunicación, la religión, el sistema político, la familia, las relaciones interpersonales, y establece una diferenciación entre hombres y mujeres que valida las características asociadas con el hombre y la mujer.

Tras los estudios antropológicos al respecto del género surgen dos corrientes distintas que ayudan a comprender mejor este tema en las distintas sociedades: la construcción simbólica de género y la construcción social de género. La *construcción simbólica de las diferencias sexuales* revela que los sistemas de representación de los géneros en las diferentes culturas son la clave para la reproducción de estereotipos masculinos y femeninos. Esta corriente propone la investigación de las construcciones simbólicas de las categorías de género como fundamentales para aclarar la relación entre masculino y femenino en una determinada cultura.

Por su parte, el enfoque de la *construcción social de género*, refuerza la idea de que primero tenemos que saber qué es lo que hombres y mujeres hacen en las diferentes sociedades y el modo cómo eso establece su posición en la estructura social.

Hoy en día, las nuevas tendencias buscan una combinación de las dos visiones sobre la base de que su análisis debería incorporar tanto lo que hombres y mujeres hacen, como el universo simbólico que a menudo sirve de base para que persistan los atributos y el tipo de relación que existe entre ambos.

## **2. Psicología e Investigación del Género**

La investigación sobre las diferencias de sexo ha tenido enorme importancia, especialmente en los años 60 y 70, en áreas de interés para la psicología funcionalista, como la capacidad de adaptación e inteligencia. Este interés ha surgido, en parte, debido a la creciente popularidad de los estudios psicométricos en psicología.

En este sentido, se han desarrollado pruebas de inteligencia, para la comparación de diferencias individuales, incluyendo las diferencias de sexo, relativas a capacidades mentales y rasgos de personalidad. Aquí se parte del supuesto de que la masculinidad y la feminidad son los dos polos de una sola dimensión - masculinidad/feminidad. Esto significa que tanto en la teoría como en la práctica, ser masculino significa necesariamente no ser femenino y viceversa. Por lo tanto, la masculinidad de un hombre fue conceptualizada en términos de su "distancia" de la feminidad. La dimensión se basa en un sistema de oposiciones, de modo que cualquier rasgo asociado con uno de los polos no puede, por definición, ser asociado con el polo opuesto. Por ejemplo, si la masculinidad es asociada con la racionalidad, la feminidad entonces se asocia necesariamente con la irracionalidad.

Los funcionalistas, influenciados por la teoría de la evolución de Darwin, tienden a buscar determinantes biológicos para explicar las diferencias entre los sexos. Estos psicólogos mostraron alguna renuencia en reconocer las influencias sociales en las diferencias de sexo encontradas. Estudios de carácter funcionalista tienden a mostrar que las mujeres que eran menos inteligentes que los hombres, se beneficiarían menos de la educación, tendrían un alto instinto materno y serían incapaces de producir ejemplos de éxito.

Edward Thorndike fue uno de los autores funcionalistas que creían que las mujeres eran menos inteligentes que los hombres. Estaba especialmente interesado en estudiar de qué forma la estructura anatómica de la mente manifiesta atributos personales como la generosidad, la inteligencia y la honestidad. Pero, Leta Stetter Hollingworth, una de las alumnas de Thorndike, de la Universidad de Columbia,



tomó una postura en contra de la visión funcionalista, criticando la metodología de los estudios que confirmaban la inferioridad de la mujer. Agregó que el potencial de las mujeres nunca podría ser conocido mientras las mujeres no tengan la oportunidad de elegir lo que quieren hacer con sus propias vidas (en particular en términos de carrera profesional). Por lo tanto, estos estudios han surgido en un contexto en el que no hay igualdad de oportunidades y en el que las mujeres fueron relegadas a un papel maternal y doméstico.

En 1920, con la disminución del funcionalismo, aparece una nueva corriente en psicología - el conductismo. Por lo tanto, el interés en la búsqueda de diferencias entre los sexos disminuyó gradualmente. Los únicos teóricos que habían mantenido un interés por estos temas, serían los que tenían una orientación psicodinámica – los freudianos.

En los Estados Unidos, la obra de Freud comenzó a ganar popularidad en el año 1909. Sus escritos muestran, sin embargo, muchas opiniones negativas acerca de la mujer; parecía pensar que estas eran inferiores a los hombres. Como Jacobs (1992) concluyó que "es difícil evitar la impresión de que Freud vio la mujer como menos desarrolladas que los hombres, genitalmente, emocionalmente y en el pensamiento moral" (p. 107).

Según Freud, la identidad de género de los niños se basa en su conciencia de las diferencias genitales, en el supuesto de que la superioridad es de los genitales masculinos. Además, la figura paterna es asumida por Freud, como agente primario de la disciplina en casa, aunque en muchos casos sea la madre la que asuma este papel.

El desarrollo de interés en el estudio específico de la mujer surgió como resultado del movimiento feminista de los años 60, por los cambios que provocó en los roles y en la condición jurídica de la mujer.

Durante los años 60, 70 y 80, las mujeres entraron en la fuerza laboral, produciendo cambios en la sociedad que afectan a las vidas de hombres, mujeres y niños. En el campo de la psicología, las mujeres empezaron por despertar el interés en las conductas relacionadas con el género, que diferían del foco inicial en las diferencias individuales.

En 1970, el psicólogo Naomi Weisstein, defendió que la investigación psicológica no había revelado casi nada sobre las mujeres porque estaba contaminada de prejuicios, ideas preconcebidas y deseos de los psicólogos masculinos que llevaron a cabo las investigaciones. Weisstein también acusó a los investigadores de descubrir exactamente lo que querían y lo que esperaban descubrir sobre las mujeres, en lugar de estudiar las mujeres como ellas son en realidad. Uno de los aspectos que la autora subrayó es que las investigaciones han descuidado el contexto del comportamiento, sin el cual la psicología no podría comprender a la mujer, o a las personas en general.

Se ha argumentado que en el pasado, el enfoque de la psicología de género no ha sido guiado por el deseo de luchar contra la desigualdad. La psicología como disciplina ha sido objeto de una evaluación feminista crítica, con el argumento de que al igual que otras disciplinas científicas, la psicología está dominada por hombres y refleja sus intereses y preocupaciones. También se afirma que la experiencia masculina se toma como estándar en la comparación de los procesos psicológicos de ambos sexos, integrando el muestreo de una parte sustancial de los estudios científicos. Esto significa que cuando la experiencia de las mujeres difiere de la de los hombres, esta diferencia es oscurecida. En general, el discurso científico se manifiesta predominantemente como un discurso patriarcal, la historia de la ciencia puede ser considerada como la literatura escrita por hombres para hombres y sobre los hombres, y el discurso dominante refleja categorizaciones estereotípicas del discurso de la identidad de las mujeres (Katila, 1999, p . 165).

A las críticas que existen sobre rasgos asociados con el género, es decir, de masculinidad y feminidad y su posicionamiento bipolar, mutuamente excluyentes, y al sexo biológico como determinante de estos rasgos de género apropiados y convenientes para un adecuado ajuste psicológico, se unió la crítica sobre los aspectos metodológicos. Los resultados de los estudios de las diferencias de sexo deben ser analizados con cautela, habida cuenta de la tendencia general entre los investigadores a divulgar los resultados de significación estadística y no transmiten resultados que no establecen ninguna diferencia, lo que crea en este campo de estudio relativo una impresión exagerada relativa a la extensión de las diferencias entre hombres y mujeres.

Dorfman y Ronen (1991) citado en Bass (1997, p. 132) señalan la atención por las diferencias en el liderazgo, en comparación con las semejanzas. Los autores añaden que las diferencias intriga a las personas, las similitudes las molestan. Además, el énfasis en las diferencias tiene importantes consecuencias en la comunidad científica y en la práctica profesional de los psicólogos. El discurso de la diferencia apoya las instituciones y reproduce las relaciones de poder existentes, dado que esta investigación no es, generalmente, apolítica y las ideas acerca de la diferencia no entran en el discurso público de forma neutral.

Así, comenzaron a ser examinadas no sólo las diferencias y similitudes de sexo, sino también la preocupación por estudiar los hombres y mujeres, haciendo hincapié en sus experiencias. Motivadas por el movimiento feminista, las mujeres comenzaron a quejarse de la injusticia de los estereotipos que se les colocaba, como consecuencia de la dominación masculina. De hecho, la perspectiva feminista en la psicología ha permitido el resurgimiento de nuevas cuestiones, la introducción de nuevos conceptos, modelos y problemas. Esta nueva orientación dio lugar a importantes investigaciones en el campo de la psicología, sociología, antropología, etnología y biología.

## **2.1. Contribución de las Teorías Feministas**

Fuertes cambios en la comprensión del concepto de género, en particular con respecto a su interfaz con el liderazgo, han contribuido en gran medida a la masiva entrada de las mujeres en el mercado de trabajo, seguida de su movimiento hacia puestos de dirección/liderazgo. Por lo tanto, es necesario descubrir las principales teorías feministas de la época, cuyos supuestos básicos y posicionamientos epistemológicos ofrecen una rica exploración de este contexto.

Lorber (2001) sugirió que las teorías feministas se pueden dividir en tres: el feminismo de género reformista, feminismo de género resistente y feminismo de género rebelde. Cada teoría ofrece una respuesta parcial a la comprensión de las cuestiones de género, con el argumento de una perspectiva única, con sus propias fortalezas y debilidades desde una perspectiva teórica y metodológica.

▪ **Feminismo de Género Reformista: perspectiva del “género como una variable”**

Este primer enfoque a la equidad de género, prevaleciente entre los psicólogos en la primera mitad del siglo XX, aboga la existencia de diferencias innatas y estables entre los sexos, conceptualizando el género como una propiedad estable, innata y bipolar de diferenciación sexual, con una esencia eminentemente determinista. Mayoritariamente representada por el liberalismo femenino, considera que las diferencias de género no se basan en la biología y que hombres y mujeres son similares en su humanidad. En este sentido, considera que las diferencias biológicas deben ser ignoradas, a fin de lograr la igualdad de género, en particular en lo que respecta a las oportunidades de empleo.

Según esta perspectiva, la socialización del papel de sexo produce diferencias individuales en las características de hombres y mujeres, que hacen a las mujeres menos capaces que los hombres para competir en el mundo empresarial. Si esto no hubiera ocurrido, actualmente las mujeres estarían mejor preparadas para competir con los hombres y, como tal, alcanzarían niveles equivalentes.

Gran parte de la literatura organizacional centrada en el género y en el liderazgo está en consonancia con el feminismo de género reformista, ya que muestra una preocupación en la comparación entre hombres y mujeres en términos de la desigualdad y discriminación, intentando simultáneamente explicar este fenómeno (Alvesson & Billing, 1997).

Uno de los puntos centrales en este enfoque es si hay diferencias de sexo/género con respecto a conceptos organizacionales, tales como el poder, la negociación o la satisfacción, e investigar en qué circunstancias los hombres y las mujeres difieren. El método de investigación aplicado por los investigadores en este ámbito teórico denota fuertes influencias de la psicología experimental y el conductismo, y en la mayoría de los casos es de índole cuantitativa (a través de la utilización de cuestionarios), en que el género es considerado como una variable y las mujeres como una categoría de investigación (Alvesson & Billing, 1997).

Uno de los principales temas a destacar en esta teoría es si realmente existe un estilo de liderazgo que permita distinguir hombres y mujeres líderes. A pesar de una considerable investigación sobre este tema, esta cuestión sigue sin respuesta concluyente, dada la falta de consenso entre los diferentes autores. Muchos estudios sobre el liderazgo transformacional han demostrado que las mujeres son percibidas y se perciben a sí mismas como adoptando estilos más transformacionales, en comparación con los hombres (Bass *et al.*, 1996; Druskat, 1994, Rosener, 1990). Sin embargo, otros estudios no encontraron diferencias de género en términos del liderazgo transformacional (Komives, 1991; Maher, 1997).

Una de las principales limitaciones de este enfoque es que a menudo implican una concepción simplista del género y su relación con el liderazgo transformacional. La comparación de los individuos, clasificados según su sexo biológico es demasiado recto. La tarea esencial (y difícil) es entender la dinámica subyacente a la diferencias de género, en las circunstancias específicas en que se producen. Tomemos en cuenta el siguiente ejemplo: ¿por qué las mujeres tienen mejores resultados que los hombres en el liderazgo transformacional y son más eficaces? Una posible explicación para este fenómeno puede deberse al hecho de que las mujeres tienen que lograr mejores resultados que los hombres, a fin de lograr (y mantener) posiciones de liderazgo.

Otro razonamiento que se puede hacer resulta del hecho de que las mujeres pueden encontrar resistencia en el caso de que adopten estilos autoritarios más tradicionales, lo que podrá hacer que las mismas utilicen con un estilo transformacional (Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001). Así pues, aunque las diferencias pueden ser detectadas, los mecanismos subyacentes que contribuyen a su mantenimiento, siguen sin estar aclarados.

Otra limitación es el hecho de que en la mayoría de los estudios de las diferencias de sexo/género en el liderazgo transformacional, el género es tratado como una variable, una característica de la persona, lo que muestra solamente simples conexiones estadísticas, mientras que los patrones y estructuras culturales que pueden causar las desigualdades de género no son considerados (Alvesson & Billing, 1997). Por lo tanto, el estudio de modelos más integrados, incluyendo las

características contextuales y patrones culturales, puede traer un poco de luz a la relación entre liderazgo transformacional y género.

### ▪ **Feminismo de Género Resistente: la ventaja femenina**

Esta teoría surge en oposición al enfoque anterior. A pesar de centrarse también en las diferencias de género, sostiene que estas diferencias no deben ser eliminadas, sino reconocidas. Según este punto de vista, es de gran importancia el estudio en profundidad de experiencias e intereses especiales que experimentan las mujeres, ya que se considera que estos difieren, en su esencia, de los experimentados por la mayoría de los hombres. El feminismo resistente creció gracias a la insatisfacción de las mujeres ante el feminismo liberal y su intención de lograr la equidad, igualando las mujeres a los hombres. La dificultad de las mujeres a ser promovidas a posiciones de liderazgo, de acuerdo con este punto de vista, no puede entenderse únicamente en términos individuales, sino como parte de un sistema social de género más amplio, donde se incluya una carga política.

La aplicación de esta teoría al liderazgo ha hecho hincapié en "el estilo de liderazgo de la mujer", sus habilidades relacionales y pensamiento intuitivo, no como problemas que hay que salvar, sino como ventajas para la eficacia organizacional (Helgesen, 1990, Lipman-Blumen, 1992, Rosener, 1990). En términos metodológicos, enfoques alternativos que permiten más espacio para las experiencias personales son generalmente preferidos por las perspectivas feministas de género resistente. Esto implica a menudo un enfoque más cualitativo (Alvesson y Billing, 1997).

En el contexto de feminismo de género resistente, pocos estudios se han llevado a cabo para explorar la relación entre liderazgo transformacional y género. Sin embargo, es posible distinguir entre estos dos tipos diferentes. Un tipo evalúa aspectos andróginos del liderazgo transformacional; el otro se centra en la "ventaja femenina" y en la feminización del liderazgo transformacional. Acerca de la relación que se ha estudiado entre androginia y liderazgo transformacional, se cree que los

líderes transformacionales pueden adoptar un estilo más andrógino, buscando el mejor del comportamiento estereotípicamente femenino y masculino (Hackman *et al.*, 1992).

Promueve, por lo tanto, un nuevo ideal de liderazgo que combina las nociones de masculinidad y feminidad, con el argumento de que "(...) el liderazgo transformacional requiere un equilibrio de género más que un estilo de liderazgo tradicional estereotípicamente masculino" (Hackman *et al.*, 1992, p. 318). El estudio de Hackman *et al.* (1992) apoya esta declaración, porque ha demostrado que el liderazgo transformacional está fuertemente correlacionado con las características de género, sean masculinas o femeninas.

Respecto a los estudios que se centran en la "ventaja femenina" en el liderazgo transformacional, estos postulan que el liderazgo transformacional en sí mismo es una forma de liderazgo femenino, ya sea para hombres o para las mujeres. Además, después de una revisión de la literatura sobre liderazgo transformacional, es posible decir que este tipo de líder no es el estereotipo de líder agresivo. Al contrario, si describe un líder sensible y atento a las necesidades de los seguidores, y también promotor del desarrollo de las capacidades de estos.

Los estudios que se centran en la perspectiva *feminismo de género resistente* se centraron en las opiniones de las mujeres, utilizando para el fin, métodos de carácter cualitativo, ya que estos nos permiten obtener descripciones detalladas y significaciones atribuidas a los fenómenos, y, como tal, pueden aportar más luz al conocimiento y comprensión del liderazgo transformacional.

La principal ventaja de este enfoque se traduce en un cambio de la visión de debilidad de la mujer como líder, destacando las valiosas características que tienen, que también les permiten comportarse de un modo transformacional. Otro aspecto es el hecho de que estos estudios han cambiado el modo en que las características categorizadas como femeninas se perciben, lo que demuestra que estas características son esenciales para los líderes transformacionales, incluso si se acompañan de características masculinas, como se sugiere en la perspectiva andrógina.

Estas ideas, en la práctica, pueden dar lugar a una entrada más fácil de las mujeres en puestos de dirección y liderazgo, así como animarlas a considerar una carrera en este sentido.

A pesar de ser reconocido la contribución de este enfoque al resaltar el papel que la mujer puede asumir en puestos de dirección, algunas feministas cuestionan si este enfoque de la "ventaja femenina" en realidad favorece a las mujeres. Algunos sostienen que la "ventaja femenina" enmascara la lucha de las mujeres por la igualdad, dado que fortalece perspectivas esencialistas de los estereotipos de género y, por tanto, una desigual división del trabajo basada en estos estereotipos, lo que limita la integración de la mujer en posiciones de poder y liderazgo (Alvesson y Billing, 1997). Otro punto crítico de este enfoque es la llamada para la unificación de las "experiencias de las mujeres" y "los atributos de la mujer". Las experiencias de las mujeres, como los atributos son, por supuesto, variables según las distintas características de identidad (etnia, religión, clase social, edad, orientación sexual, etc.). Como tal, el intento de representar todas las mujeres, o incluso un gran grupo de mujeres líderes es cuestionable (Alvesson y Billing, 1997).

### **Feminismo de Género Rebelde: ¿cómo se define una mujer?**

Este enfoque plantea una crítica un poco más radical que el anterior. Sugiere el reto al género convencional, en lugar de centrarse en la "ventaja femenina" y cómo las mujeres pueden contribuir al sistema existente. El argumento es, pues, la proliferación de categorías entre lo que se define como "mujer", "hombre", "femenina", "masculino" y "diferencia". La intención es perturbar las categorías de doble género, que se oponen y se excluyen mutuamente y criticar el enfoque basado en una categoría universal de la mujer.

Al redirigir el foco de atención relativo al género, de la biología a la socialización, el género pierde su innatismo y se entiende como el resultado de los aspectos sociales y culturales, adquiridos a través de procesos de aprendizaje, tales como el modelado y la imitación. Por lo tanto, los niños aprenderán a interiorizar lo que se considera apropiado en términos de "ser masculino" y "ser femenino", al punto de la formación



de personalidades y pautas de comportamiento "genderizados", de acuerdo con las normas sociales. Este enfoque admite diferencias de comportamiento de género en función de los diferentes grupos, haciendo hincapié en la posibilidad de cambio, lo que marca la diferencia con la anterior opinión que propugna una inmutabilidad asociada al género.

Sin embargo, la perspectiva de la socialización ha sido objeto de crítica de que el género depende de un control social general, mientras que opera a nivel individual y de personalidad. Pero el punto clave de la discusión se centra en el hecho de que este enfoque sigue reconociendo los conceptos tradicionales de feminidad y masculinidad, manteniéndose el dualismo convencional. Otro aspecto destacado es el carácter prescriptivo de los estereotipos de género, que se manifiestan en los roles de género, es decir, dos grupos distintos de comportamientos y características que se consideran más apropiadas para las mujeres y los hombres. En resumen, este punto de vista de la socialización ha contribuido a una nueva visión del género, por haber concebido el género como adquirido y no innato, pero también trae problemas a los que han venido desde atrás, ya que define género en terminos dicotómicos. Así, en términos prácticos, el género sigue siendo visto como interno e inmutable.

Dado que el género es algo socialmente construido y configurado por relaciones asimétricas de poder entre hombres y mujeres, se puede hablar de varias categorías que se forman como resultado del cruzamiento con otras categorías sociales (raza, etnia y clase social) y características contextuales (circunstancias políticas, históricas o económicas). Este enfoque desafía el poder masculino dentro de la psicología, criticando el hecho de que las teorías psicológicas a menudo distorsionan la experiencia de las mujeres que son vinculadas a la de los hombres, a los estereotipos de los hombres, o "viendo" a las mujeres como categoría unitaria, sólo comparable a la categoría unitaria de hombre (Nogueira, 1999).

Los investigadores seguidores de esta perspectiva utilizan estrategias de deconstrucción del texto para establecer relaciones entre el conocimiento, el discurso, el lenguaje y el poder. A través de un análisis del discurso, es posible identificar las categorías que se utilizan para comprender el mundo social. Según esta perspectiva, el género se desarrolla a través de las piezas de discurso,

organizadas en un sistema de significados en que la lengua se asume como una condición previa para la reflexión y como una forma de acción social. Cuestionando las hipótesis del esencialismo, esta posición pone en peligro el criterio de la verdad y de hechos objetivos; el conocimiento es visto como algo específicamente histórico y cultural. Se cree que sólo así se puede revelar la forma en que las teorías se centran en atributos estereotípicamente masculinos y cómo los supuestos de género pueden limitar nuestra comprensión de las organizaciones.

Por encima de todo, este enfoque se caracteriza por una actitud crítica hacia las diferencias de sexo, ya que hay autores que cuestionan la continuidad de la investigación sobre ellas. En primer lugar, varios autores sostienen que estos estudios han generado pocos resultados, poco significativos, dando a entender que hay más pruebas de las similitudes que de las diferencias entre los sexos. Además, muchas feministas sostienen que el sexo/género no debe ser teorizado como una distinción, sino como un principio de organización social, estructurante de las relaciones de poder entre los sexos. La feminidad y la masculinidad son prácticas ideológicas, aunque nos sean transmitidas como naturales y resultantes inevitables de la biología o de la experiencia.

Por lo tanto, el género no es sólo algo que la sociedad impone a los individuos; hombres y mujeres hacen el género y, al hacerlo, eligen determinados patrones de comportamiento en detrimento de otros. Así, no tiene sentido hablar de un carácter "natural" de la diferencia de género, ya que todas las características sociales significativas son activamente creadas, y no biológicamente inherentes.

Según este enfoque, aunque la lógica organizacional parece ser neutral en materia de género, a continuación se oculta una subestructura de género, cuya expresión se manifiesta en el trabajo práctico diario. El objetivo es revisar los conceptos y prácticas organizacionales, en el sentido de sugerir interpretaciones alternativas con potencial para interferir con el desequilibrado poder de género.

Aunque cada vez más creciente, las investigaciones en el ámbito del liderazgo, a las cuales este enfoque se ha aplicado, escasean; y no hay registro de ninguna referencia al estudio de liderazgo transformacional. Los pocos estudios llevados a cabo se centran en la precariedad de las cuestiones de género en las organizaciones,

revelando también la participación de la teoría del liderazgo en la construcción de combinaciones de género. Según este punto de vista, el análisis refrescado de la forma en que el liderazgo transformacional y el género se entrecruzan, implica ampliar la cuestión a otras categorías de estatus desigual (por ejemplo, raza, nacionalidad u orientación sexual).

No obstante lo dispuesto en las nuevas formas de entendimiento y teorización del liderazgo como resultado de este enfoque, se señala como limitación el hecho de que el lenguaje tenga una importancia sobrestimada en los estudios empíricos. Otra crítica deriva de la falta de implicaciones políticas claras y de la dificultad en traducir las ideas generadas por este enfoque en acciones concretas que puedan aplicarse en las organizaciones, al considerar el liderazgo transformacional de hombres y mujeres.

## **2.2. Diferentes Enfoques en la Investigación del Género**

### **a) La Perspectiva del Género como Variable**

La visión tradicional de los psicólogos del género, la cual se puede asociar con el movimiento funcionalista, sostuvo que las diferencias entre sexos son parte del estudio de las diferencias individuales. Así pues, las diferencias relativas al género se encuentran entre los factores que contribuyen a las diferencias entre las personas. El énfasis, como en muchos otros estudios en Psicología, se coloca en el individuo. Por lo tanto, los investigadores decidieron seleccionar grupos de hombres/niños para comparar con grupos de mujeres/niñas, buscando las diferencias o semejanzas entre los dos.

Al tomar esta opción de diseño, los investigadores analizaron el género como una variable sujeto, es decir, como una característica de los sujetos del estudio. Aquí se tiene como objetivo estudiar en qué circunstancias y en qué medida las mujeres y los hombres difieren en términos de orientaciones subjetivas (valores, actitudes,

predisposiciones, psicologías) y cómo las estructuras y procesos sociales los afectan. Diversas formas de la desigualdad de género se miden y se explican.

Este enfoque, desarrollado a partir de los años 60, sigue siendo una tendencia dominante en la teoría de la organización, especialmente en el campo de la gestión. En 1974, dos psicólogos - Eleanor Maccoby y Carol Jacklin, publicaron "The Psychology of Sex Differences", una revisión de los estudios de las diferencias de género. Buscaron en estos estudios, identificar aquellos en los que no encontraron ninguna diferencia, y cuántos soportaran diferencias y en qué dirección. El trabajo de revisión de la literatura ha permitido encontrar similitudes y diferencias de género. Pero la principal contribución de ambos tiene que ver con el hecho de ser responsables de la aparición de un nuevo tipo de investigación, que se ha convertido en muy común en ese período - *el género como categoría social* (Deaux & Lewis, 1984).

De hecho, este enfoque fue objeto de varias críticas. Una sostiene que el intento de medir las relaciones de género, utilizando medios tales como los cuestionarios, la observación de experiencias o incluso entrevistas semi-estructuradas, se traduce en resultados poco fiables. Por ejemplo, los cuestionarios implican que el lenguaje es transparente y que las experiencias de las personas pueden expresarse sobre la base de respuestas de formulación pre-estructurada, elegidas por el investigador. Lo que pasa es que en realidad, en una gran parte de los casos, el lenguaje y las experiencias personales son demasiado ambiguas hasta el punto de convertir esta hipótesis en realista.

En consecuencia, el género de los sujetos es considerado, no como diferencias individuales entre las personas, sino como un tipo de información sobre la cual las personas basan sus juicios y en términos de la cual las personas actúan en las situaciones. Este enfoque incorpora el contexto del comportamiento y la complejidad de factores que pueden influir en cualquier situación. Los que defienden este enfoque creen que "las concepciones tradicionales de la masculinidad y la feminidad simplificaron demasiado lo que no es sencillo, unidimensionalizaron lo que es multidimensional, e inculcaron un sentido de estabilidad y permanencia a lo que es inherentemente flexible" (Deaux & Lewis, 1984) .

## **b) El Género como Categoría Social**

Los investigadores que creen en el enfoque de género como una categoría social, buscan investigar cómo las personas tratan de utilizar la información sobre las cuestiones de género como parte de sus creencias y expectativas sobre el comportamiento y cómo la gente asimila esta información para su propio comportamiento.

Según Deaux & Lewis (1984), el género es una importante pieza de información, utilizada en la formación de impresiones y en la interacción con la gente. "El foco no es dónde se diferencian los hombres y las mujeres actualmente, sino cómo las personas piensan que ellos difieren". Este enfoque encaja perfectamente en la búsqueda de estereotipos, actitudes y concepciones de género. Desde el momento en que la variable sexo es conceptualizada como una categoría social, el tema de análisis no son las diferencias entre hombres y mujeres, sino analizar el pensamiento social acerca de la distinción entre masculino y femenino, es decir, la epistemología de sentido común acerca de los sexos (Amâncio, 1994, p.28).

La Teoría de la Congruencia del Rol (Eagly & Karau, 2002) contribuyó de manera significativa al estudio de género como una categoría social, estableciendo una relación entre identidad social de género y liderazgo. El objetivo principal de esta teoría es tratar de explicar por qué hay prejuicios contra las mujeres y cómo estos factores hacen que las mujeres tengan mayores dificultades en alcanzar puestos de dirección.

## **c) El Género como Construcción Social**

Este tercer enfoque de género sugiere que este es una característica de las situaciones en que las personas interactúan, en lugar de una propiedad de las personas. El género es un proceso activo, creado cuando las personas interactúan unas con otras. En esta perspectiva, el género es el resultado de la construcción social, por lo que el estudio

de los hombres y mujeres en contexto naturalista puede revelar resultados que un estudio en el laboratorio sobre el género, como una variable del sujeto, nunca revelaría.

La construcción social del género hace hincapié en la idea de que primero tenemos que saber lo que los hombres y mujeres hacen en las distintas sociedades y cómo esto determina su posición en la estructura social.

Los roles sociales son expectativas socialmente compartidas respecto a personas que ocupan una cierta posición social o que sean miembros de una categoría social particular, y con carácter normativo, en el sentido de que estas expectativas describen cualidades, atributos o tendencias comportamentales deseables para cada género.

La asimetría de los roles tradicionales de ambos sexos relega a las mujeres a una condición de grupo minoritario, no sólo por su posición social objetiva, en la esfera pública, sino también en el plano subjetivo, y que puede explicar su discriminación como categoría social (Amâncio, 1994, p. 32).

En su presentación de la Teoría del Rol Social, Eagly (1987) explica la aparición de un potencial prejuicio, sobre la base de una contradicción entre los atributos necesarios para el ejercicio del liderazgo y las características estereotípicamente asociadas con un determinado grupo social. Por lo tanto, las expectativas acerca de los estilos de liderazgo masculino y femenino se forman en términos del enfoque de la Teoría del Rol Social a la conducta de liderazgo (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly & Johnson, 1990; Eagly & Karau, 2002) .

Dado que los roles sociales son expectativas socialmente compartidas relativas a personas que ocupan una determinada posición social o que son miembros de una categoría social particular, los roles de género son creencias consensuales acerca de los atributos de los hombres y de las mujeres. Como Eagly (1987) declaró en su presentación de la teoría, "estas creencias son más que creencias sobre los atributos de los hombres y de las mujeres: muchas de estas expectativas son normativas, en el

sentido de que describen cualidades o tendencias de comportamiento que se consideran deseables para cada sexo " (pág.13).

Las presiones sociales externas a los individuos, en general, favorecen un rol de género consistente en términos comportamentales y, por tanto, las personas internalizan expectativas culturales en cuanto a su sexo y están intrínsecamente motivadas para actuar de manera coherente con sus roles de género. Por lo tanto, cualquier presión a favor de dicha conducta congruente con el rol de género puede ser algo problemático para las mujeres que ocupan funciones de liderazgo, debido a la alineación de estos roles sociales con cualidades estereotípicamente masculinas y, por lo tanto, con el papel de género masculino (Heilman , Block, & Martell, 1995).

Según la Teoría del Rol Social, los roles incluyen dos tipos de expectativas consensuales o normas: lo que los miembros de un grupo idealmente deberían hacer (*injunctive norms*) y lo que realmente hacen (*descriptive norms*). Aunque las normas descriptivas sean sinónimo de la habitual definición de los estereotipos de los miembros de un grupo, las normas prescriptivas añaden un elemento prescriptivo no incluido tradicionalmente en el constructo de estereotipo. Así, cuando las mujeres líderes violan las expectativas de género asociadas a si mismas, pueden ser objeto de reacciones discriminatorias, que pueden incluir evaluaciones de desempeño sesgadas y prejuicios negativos acerca de su futuro desempeño.

Opiniones estereotipadas acerca de lo que las mujeres son, en combinación con el papel de liderazgo típicamente masculinizado, elicitán sesgos de género en los evaluadores. Juntos, producen una falta de ajuste responsable por evaluaciones sesgadas hacia el desempeño de las mujeres en contexto del trabajo.

El modelo *Lack of Fit* (Heilman, 1995) se basa en la idea de que las expectativas relativas a la medida en que una persona puede tener éxito en una función particular es una fuerza impulsora de la decisiones personales. Por lo tanto, la percepción de adecuación entre los atributos individuales y los requisitos de la función en términos de habilidades y de competencias determina las expectativas de desempeño. Así que, si la percepción de ajuste es buena, el éxito se espera; si la percepción de ajuste es pobre, entonces se espera el fracaso.

Las capacidades y atributos que se presentan como un requisito para el desempeño de roles típicamente masculinos, en realidad, no coinciden con los atributos que se piensa que caracterizan las mujeres en su conjunto. Esta falta de ajuste produce expectativas de fracaso que son, claramente, una especie de prejuicio con respecto al desempeño competente de las mujeres.

Cuando las mujeres son reconocidas por su buen desempeño en un trabajo estereotípicamente masculino, ellas son percibidas como poseedoras de atributos que son necesarios para la ejecución eficaz de las tareas y responsabilidades requeridas. En este caso, se elimina cualquier sensación de falta de ajuste con respecto al aspecto descriptivo de los estereotipos de género. Todavía, surge aquí otro problema. Su éxito deriva de una violación de las normas prescritas en relación a los estereotipos de género, hay una mal adecuación entre lo que se entiende que la mujer es y lo que se entiende que la mujer debe ser. Este "desajuste" entre el ser y el deber ser puede inducir a la desaprobación; es decir, las mujeres pueden ser evaluadas menos favorablemente, ya que no es aceptable que estas adopten estilos de comportamiento normalmente reservados a los hombres.

Según Eagly & Johannesen-Schmidt (2001) debemos tener en cuenta que el nivel percibido de contradicción entre el rol del líder y el rol femenino depende de varios factores, como la definición exacta del papel del líder, la activación del papel femenino en una situación dada, o la aceptación de las definiciones tradicionales del rol de género.

Según la Teoría de Congruencia del Rol (Eagly & Karau, 2002), las autoras mostraron que las personas evalúan de forma menos probable que una mujer ascienda a una posición que implica poder o liderazgo, especialmente cuando trabaja en una empresa incongruente con su rol de género. Y, en el caso de lograr esta subida, por lo general esta se atribuye a factores causales externos.

En resumen, los psicólogos tomaron diferentes enfoques en el estudio de las cuestiones de género: como una variable sujeto, como categoría social y como construcción social. Estos enfoques plantean diferentes cuestiones y, por tanto, están



diseñados para dar diferentes -pero no necesariamente incompatibles- tipos de respuestas con respecto al género.

Las investigaciones que consideran el género como una variable sujeto se centraron en las diferencias y similitudes en los comportamientos relacionados con el género. La investigación que se centró en el género como una categoría social, analizó las categorías cognitivas que las personas crean sobre el género y el modo cómo utilizan esta información en la construcción de una imagen de hombres y mujeres y cómo reaccionan ante estas imágenes.

Las investigaciones centradas en el género como una construcción social, analizan el contexto social del género y cómo las situaciones sociales afectan las creencias y comportamientos de las personas relacionadas con el género.

Un estudio más reciente (Scott, 2006) sugiere que el sesgo de género en el liderazgo puede aparecer en una fase muy temprana del tratamiento de la información (de acuerdo con estudios anteriores, alrededor de los 12 años de edad). Según este autor se debe comprender la naturaleza de las estructuras cognitivas que participan en la percepción, durante el proceso de codificación de los comportamientos y rasgos de liderazgo. Sugiere que los comportamientos/rasgos pertinentes para el liderazgo son automáticamente cifrados, sin ningún tipo de esfuerzo o intención por parte del observador, en un prototipo de liderazgo pre-existente. Se considera aquí igualmente necesario, la inclusión de aspectos de contexto y aspectos relacionados con el objeto perceptivo, que pueden influir en el reconocimiento automático de percepciones de liderazgo (Scott, 2006, p. 238).

Con respecto a la cuestión del género y su estereotipia en el ejercicio y percepción de los estilos de liderazgo, hay algunas preguntas que se pueden poner en primer lugar. En las organizaciones militares, ¿qué tipo de concepciones de género prevalecen, habida cuenta de la especificidad del contexto? Teniendo en cuenta el espíritu de equipo y el sentido colectivo, que se destaca de las diferencias individuales, en particular las relativas al género, ¿este es resultante de la construcción social? Considerando que, en este contexto, se hace menos hincapié en el individuo y más

sobre el grupo, ¿qué tipo de influencia tienen las expectativas/ prejuicios –carácter normativo-, en las características y atributos asociados a un determinado género?

En la siguiente sección se discuten las teorías sociales de mayor impacto en el desarrollo de la identidad de género, a fin de aclarar mejor este proceso, cuya referencia es fundamental para comprender el paso de los roles sociales a los contenidos y procesos implicados en la estereotipia de género.

### **3. La Problemática de la Identidad y Estereotipos de Género**

En primer lugar, hay que aclarar cierta confusión que se expresa en el contexto del sentido común, explorando algunas palabras clave para entender el proceso de desarrollo de la identidad de género.

*Identidad de género* puede definirse como el sentido psicológico de nosotros, como hombres o mujeres, y define la pertenencia a un grupo social como consecuencia de las características que una persona posee y comparte con otros. Son los rasgos que el sujeto asimila por aprendizaje social y que construye su auto-concepto como hombre o mujer.

La *identidad del rol de género*, a su vez, se define como la medida y grado en que una persona asume o protagoniza comportamientos y sentimientos que se consideren adecuados a su género culturalmente constituido.

El *rol de género* representa el conjunto de expectativas culturales específicas y prescritas acerca de lo que es apropiado para hombres y mujeres, que guían y estructuran los individuos, regulando las interacciones a través de normas explícitas o implícitas, compartidas o impuestas, conscientes o inconscientes.

Habida cuenta de que el género es una de las características primarias utilizadas por las personas para entender el mundo social y uno de los primeros componentes de auto-concepto a desarrollar, en torno a los dos o tres años de edad, los niños han

adquirido ya un sentido de identidad de género. Una vez desarrollado, la visión que cada persona tiene de su género influye en sus pensamientos, sentimientos y comportamientos.

Las teorías sociales del desarrollo del género proporcionan alternativas a la teoría psicoanalítica para explicar cómo los niños se auto-identifican como masculinos o femeninos y cómo se comportan a fin de satisfacer las normas culturales adecuadas para el género. Los niños adquieren, poco a poco, el concepto de género, lo que sugiere que la identidad de género no es algo que ya tienen naturalmente.

Según la *Teoría de la Identidad Social*, gran parte de nuestra identidad personal deriva de la pertenencia a grupos sociales, tales como nuestra nacionalidad, religión, ocupación, y de nuestro propio sexo. Aprobamos e internalizamos las normas, valores y atributos de los grupos a los que pertenecemos y con los cuales nos identificamos.

Por lo tanto, sobre la base de la *Teoría de la Identidad Social* (y de la Teoría de la Congruencia del Rol), se considera que los estereotipos y estilos de liderazgo se relacionan de acuerdo con el contexto de liderazgo. Por ejemplo, un contexto educativo (mayoritariamente femenino) y una fábrica de automóviles (mayoritariamente masculino), es probable que los rasgos femeninos se atribuyan en mayor medida a un director de una escuela de enseñanza primaria y los rasgos masculinos se asignen en mayor grado a un director de una fábrica de automóviles. Por otra parte, este tiene una puntuación más alta en el liderazgo transaccional y más baja en el liderazgo transformacional, en comparación con el director de la escuela primaria.

El enfoque de *aprendizaje social* que es una variante de la teoría tradicional de aprendizaje, desarrollada por Skinner, surgida en los años 60 y 70, se basa en el concepto de aprendizaje por observación, modelado y refuerzo vicario en la explicación del aprendizaje de los niños para comportamientos relacionados con el género. El concepto de género implica una condición social o cultural y requiere procesos de aprendizaje de los roles asignados socialmente a cada género. La familia al principio y, luego después, la sociedad (los agentes de socialización)

proporcionan modelos y refuerzos en la adopción de ciertos comportamientos relacionados con el género, al mismo tiempo que desalienta la aprobación de los demás. Por ejemplo, los padres suelen promover la asertividad en los niños, al satisfacer sus necesidades (en lugar de hacer caso omiso), desalentando este comportamiento entre las niñas.

Sin embargo, la revisión de la literatura relativamente reciente sobre la socialización diferencial, referencia dos estudios cuyas conclusiones son contradictorias. Hoffman & Hurst (1990) concluyen que existen pruebas suficientes que demuestren que los padres dan tratamiento diferente a niños y niñas. Además, Lytton & Romney (1991) citado en Beall & Sternberg (1993), en una meta-análisis de 1250 estudios, concluyen que hay muy pocas pruebas de la socialización diferencial de los padres.

La teoría del *desarrollo cognitivo* mantiene que la identidad de género es un concepto cognitivo, que los niños aprenden como parte del proceso de aprendizaje, sobre el mundo físico y sus propios cuerpos. Aquí hacemos hincapié en el análisis de fenómenos internos (procesos de pensamiento, representaciones mentales, etc), en vez de estímulos externos (recompensas, castigos, modelos de roles, etc). Antes de los 2 años de edad, los niños no tienen noción del concepto de género y, como tal, no se clasifican a sí mismos como masculinos o femeninos. Una vez que los niños aprendan a clasificar los géneros, alrededor de los 2-5 años de edad, también desarrollan la idea de la coherencia de género, es decir, la comprensión de que el género es una característica personal permanente, que no va a cambiar como cualquier otra transformación física.

Kohlberg (1969) sugirió esta teoría, colocando la hipótesis de que los niños no pueden comprender los conceptos generales, tales como su propio sexo y las expectativas del rol asociadas con él, hasta que sus habilidades cognitivas están lo suficientemente desarrollados a un nivel que les permita comprender la constancia del género. Sin embargo, muchos autores criticaron esta teoría, argumentando que los niños aprenden roles asociados con el género, mucho antes de que la constancia del género pueda ser demostrada. Aparece, por lo tanto, una variante más sofisticada de la teoría del desarrollo cognitivo y de la teoría del aprendizaje social, la teoría del "*Gender Schema*".

La teoría del esquema de género – “Gender Schema Theory” - es una extensión de la teoría del desarrollo cognitivo, que explica la identidad de género en términos de esquemas, estructuras cognitivas que son la base de conceptos complejos. Un esquema puede definirse como "una estructura cognitiva, una red de asociaciones que organizan y orientan las percepciones individuales" (Bem, 1981, p. 355); implica una lectura generalizada en el tratamiento de la información, basada en asociaciones de rasgos de género (masculino y femenino).

Cuando los niños llegan a esta etapa, cambian la forma cómo procesan la información sobre el género y también modifican la conducta, conformándose a los roles de género. Esta teoría sostiene que la estereotipia de género es una extensión natural del proceso de desarrollo de los esquemas de género y que los niños convierten sus juicios y comportamientos de género en estereotipos.

Habida cuenta de que el género es una de las primeras categorías sociales aprendidas, y dado que muchos de los elementos de nuestra vida y nuestra realidad se codifican en términos de género, esta categoría se puede activar y utilizar con un alto grado de frecuencia, de forma que su activación se convierte en automática o espontánea para los adultos.

Una vez activada, los esquemas dirigen la atención a otros estímulos relacionados con el presente esquema y, por tanto, la interpretación de los acontecimientos se verá influida por los esquemas activados, y esto es particularmente probable que ocurra cuando la situación es ambigua o susceptible a múltiples interpretaciones. Los esquemas de género establecen expectativas acerca de cómo la gente pueda comportarse y, por lo general, los individuos se comportan de forma que confirmen estas expectativas.

La “Gender script Theory” es una extensión de la teoría anterior. Esta teoría considera que los niños aprenden mediante la adquisición de *scripts*, es decir, secuencias de comportamiento ordenado, con una componente de los estereotipos de género, que permiten a los niños organizar sus conocimientos y formar relaciones sociales.

Según esta teoría, el conocimiento social que los niños adquieren en relación con el género se organiza en una secuencia. Los esquemas son representaciones de

conocimiento, mientras que los *scripts* representan una secuencia ordenada de acontecimientos.

En conclusión, el proceso de desarrollo del género puede empezar en la infancia una vez que los bebés de 6 meses son capaces de distinguir entre una cara masculina y una femenina. Entre los 2 y 3 años de edad, la mayoría de los niños aprenden a aplicar y clasificar los géneros, con comprensión de algunos comportamientos y rasgos estereotípicamente asociados con el género. Sin embargo, sólo más tarde (alrededor de 7 o 8 años) desarrollan una comprensión completa de todos los componentes del género.

Al llegar a esta etapa, los niños tienden a ser rígidos e inflexibles en la aplicación de las reglas del género a sí mismos y a otros. Esto se vuelve más consistente durante la adolescencia e incluso en la edad adulta, lo que indica que hay un mayor desarrollo en este ámbito después de la adolescencia.

Así, el concepto de *script* va más allá del concepto de "esquema" porque incorpora un componente de orden secuencial. El *script* permite la comprensión de las relaciones sociales y puede ser descrito como "una secuencia ordenada de las acciones apropiadas en un contexto particular, organizada en torno de un objetivo" (Nelson, 1981, p.101).

Aplicados a la adquisición de los roles de género, los *scripts* son "secuencias de eventos organizados temporalmente". Pero los *scripts* de género tienen un componente de estereotipia de género, que define el género que estereotípicamente desempeñan una determinada secuencia de acontecimientos " (Levy & Fivush, 1993, p.113).

Teoría Social de Aprendizaje	Teoría del Desarrollo Cognitivo	Teoría del Esquema de Género	Teoría del Script de Género
---------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------

<b>Diferencias de género se desarrollan a través de ...</b>	refuerzo y observación de modelos	desarrollo cognitivo general, en especial constancia de género	desarrollo del género - esquemas específicos	aprendizaje de <i>scripts</i> de género
<b>La participación de los niños implica ...</b>	Elejir los modelos a imitar	organizar información acerca del mundo físico	desarrollar esquemas específicos de género	desarrollar <i>scripts</i> a través de la interacción social
<b>Desarrollo del género comienza ...</b>	cuándo la cultura hace hincapié en..., normalmente durante la infancia	durante los años pre-escolares	durante los años pre-escolares	durante los años pre-escolares
<b>El desarrollo del género se procesa...</b>	gradualmente, convirtiéndose en conocimiento	a través de una serie de estadios	a través del desarrollo de esquemas	a través de la aprendizaje de componentes <i>script</i>
<b>El desarrollo del género termina ...</b>	durante la edad adulta	entre los periodos de infancia y pre-adolescencia	durante la infancia	cuándo todos los <i>scripts</i> son aprendidos
<b>Niños y niñas ...</b>	pueden desarrollar diferentes conocimientos de género y diferentes comportamientos relacionados con el género	desarrollan similar comprensión cognitiva respecto del género	pueden desarrollar estructuras y esquemas diferentes, dependiendo de los padres y familiares	desarrollan diferentes <i>scripts</i> , a través del aprendizaje de estereotipos

**Cuadro 8. Una Comparación de Teorías Sociales del Desarrollo del Género**  
Adaptado de Brannon (1996, p. 153)

### **3.1. De los Roles a los Estereotipos de Género**

La estereotipia de género es un fenómeno cuyo interés es relativamente reciente. Podemos constatar una asociación entre la proliferación de estudios de género y la creciente presencia de la mujer en el mundo de trabajo y en los puestos ocupados casi exclusivamente por hombres. Las mujeres ya no tienen un papel pasivo en la sociedad y empezaron a asumir posiciones en las que destacan. Estos cambios se reflejan en la interacción social que las personas asumen de hecho, a fin de corresponder con las funciones que estos estereotipos cumplen.

Un estereotipo de género se basa en creencias sobre los rasgos psicológicos, características y actividades apropiadas para hombres y mujeres. Esto es algo que es socialmente aprendido, ampliamente compartido, son creencias generales validadas socialmente, que refuerzan, complementan y justifican los prejuicios (actitudes negativas) y, en general, implican una asunción de inferioridad.

Un rol de género se caracteriza por un conjunto de actividades en las que hombres y mujeres participan con diferentes frecuencias. En la medida en que los hombres y las mujeres no están proporcionalmente representados en roles sociales específicos, con el tiempo adquieren diferentes habilidades y creencias que, a su vez, afectan su comportamiento social. Por ejemplo, actividades como la construcción civil o la mecánica de automóviles están vinculadas fundamentalmente a los hombres. Estos comportamientos relacionados con el género forman parte de una norma asumida como masculina o femenina, por asociación a los dos géneros de modo diferente. Por lo tanto, los roles de género estructuran y orientan los individuos, puesto que rigen las interacciones a través de normas explícitas o implícitas, compartidas o impuestas, conscientes o inconscientes.

Cuando las interacciones sociales promueven estereotipos de los roles de género, se estimulan concepciones rígidas y fijas sobre lo que constituye un comportamiento masculino o femenino. Sólo un cambio en la división del trabajo podría conducir a un cambio sustancial en el contenido de los roles de género, en la tipificación de las



competencias y creencias y, posteriormente, en la extensión de las diferencias sexuales.

Los estereotipos son ideas demasiado simplificadas, imágenes colectivas, compartidas por un grupo particular con respecto a otro grupo, o de sí mismo, con relativa estabilidad o rigidez. Corresponde a una medida de economía en la percepción de la realidad: la información objetiva de lo real es filtrada por una imagen organizada, generalmente alrededor de simples elementos simbólicos, como conjunto de creencias.

Si bien los roles de género son definidos por comportamientos, los estereotipos de género son creencias y actitudes acerca de la masculinidad y feminidad. Pero, los dos no dejan de estar relacionados entre sí. Los estereotipos de género son las representaciones generalizadas y socialmente valoradas acerca de lo que los hombres y mujeres *deben ser* (rasgos de género) y *hacer* (roles de género).

Los roles de género pueden transformarse en estereotipos de género. Las personas, dado que asocian un patrón de comportamiento al hombre o a la mujer, pueden no ver las variaciones individuales o excepciones y comenzar a creer que el comportamiento está inevitablemente asociado a un género en particular.

Lo que pasa es que las personas internalizan las implicaciones de sus roles. Por ejemplo, roles de alto estatus requieren dominancia, inteligencia, racionalidad, objetividad, iniciativa, liderazgo y toma de decisiones. Hay que mencionar que estas características (de forma coincidente, o quizá no) son similares a los estereotipos masculinos. La verdad es que son mayoritariamente los hombres los que son vistos en roles de autoridad, los requisitos de su comportamiento se presentan como típicamente masculinos. Las mujeres, dado que normalmente se destacan en posiciones de subordinación, reaccionan con características/rasgos de subordinancia y no de autoridad, contribuyendo así a la definición del estereotipo femenino. Las mujeres actúan de una forma más dirigida hacia los demás, son vistas como más comprensivas, dependientes, pasivas y emocionales.

El buen desempeño de los roles (de expresividad para las mujeres y de instrumentalidad para los hombres) guía la personalidad individual y, por tanto, es considerada como un prototipo. Es a través del proceso de socialización de los roles sexuales que determinados roles sexuales están asociados con cada uno de los miembros, definiéndose, por lo tanto, las diferencias en el perfil de personalidad de los hombres y mujeres (Nogueira, 2001).

Paradójicamente, percibir una líder femenina como similar en términos de comportamiento o estilo a un líder masculino puede ser desventajoso. Este inconveniente puede surgir de las normas prescriptivas relacionadas con el rol de género femenino. Las mujeres que son líderes eficaces tienden a violar normas con respecto a su género cuando manifiestan comportamientos / atributos estereotípicamente masculinos, y por tanto, pueden ser evaluadas negativamente por esa razón, al menos por aquellos que incorporan roles tradicionales de género.

Con respecto al estereotipo de género, Eagly & Karau (2002) indican que es uno de los factores más decisivos en la división de las personas en categorías, es un proceso que se activa fácilmente y el proceso de codificación favorece la información que sea consistente con el estereotipo de género. Según la Teoría de la Congruencia del Rol (Eagly & Karau, 2002), las mujeres sufren dos tipos de prejuicios. El primero se relaciona con una serie de expectativas descriptivas (el estereotipo femenino no encaja en el perfil de un líder) y el segundo se basa en expectativas prescriptivas (una mujer líder es evaluada más negativamente cuando se comporta de una manera considerada menos "deseable").

Los estereotipos de género son muy influyentes porque afectan la conceptualización de los hombres y de las mujeres, estableciendo simultáneamente categorías sociales para el género, que representan lo que las personas piensan. Aunque inconsciente y difícilmente reconocidas por los individuos, el proceso de estereotipado tiene un profundo impacto en la vida de las personas. La estereotipia promueve la generalización, aumenta la carga subjetiva e incluso, puede manifestarse en forma de prejuicio.

Los atributos de los estereotipos de género se toman como verdades, no sólo porque son percibidos como disposiciones internas, sino también porque son consensuales en la sociedad.

Incluso cuando hay pruebas objetivas que desconfirman el consenso, continuamos viendo el consenso como verdad (Asch, 1956, citado en Beall & Sternberg, 1993).

Gran parte de nuestro comportamiento social se basa en el rol que adoptamos y en las expectativas relacionadas con él, tales como el comportamiento, actitudes, forma de vestir, hablar, deberes y obligaciones, responsabilidades, etc. Según la Teoría de la Confirmación de Expectativas, las personas tienden a comportarse de acuerdo con las expectativas de los demás, mostrando un comportamiento de confirmación de las expectativas creadas, sobre todo las de profesores o superiores jerárquicos. Este hecho acaba por fortalecer tratamientos diferenciales, volviendo más consistente la estereotipia por detrás de las diferencias de género. En este sentido, Mead (1934) & Lofland (1969) citado en Beall & Sternberg (1993) señalaron que las personas internalizan definiciones de sí mismas de acuerdo con las actitudes y tratamiento de los demás en relación a ellas. Cuanto más acentuada la consistencia, claridad y duración en el tiempo y mayor el consenso generado a través de diferentes interacciones, mayor será también la interiorización. Dado que las expectativas de género operan en toda la vida, incluso aquellos que conscientemente rechazan los estereotipos de género, en última instancia, son influidos por ellos.

### **3.2. Desarrollo de Estereotipos Masculinos y Femeninos**

Los estereotipos de género, especialmente los relacionadas con las mujeres han surgido en el siglo XIX. Con la Revolución Industrial en Inglaterra, hombres y mujeres se han visto obligados a crear nuevos patrones de comportamiento. Mientras que los hombres se dedicaban a trabajar y al mundo exterior; las mujeres se encargaban de las tareas domésticas y de los niños. Esto provocó un profundo cambio en las creencias de las personas.

Se asume que los hombres son el contrario de las mujeres. Las mujeres eran pasivas, dependientes, puras y delicadas; los hombres eran activos, independientes y fuertes. Estas diferentes concepciones crearon divisiones entre hombres y mujeres, sobre la base de la polarización de sus intereses y actividades.

El estudio de la estereotipia de género, según Morales y Orduña (1998) tiene dos líneas de investigación: el análisis de contenido de los estereotipos y el análisis de la estructura y los procesos implicados en la estereotipia.

La evolución con respecto al análisis de contenido de los estereotipos de género ha permitido cambiar de modelos más simples, unidimensionales (Eagly y Stepffen, 1984), que exploran la dimensión feminidad - masculinidad y la presentación de una lista de rasgos de personalidad con los aspectos representativos de la estereotipia de cada género, para una nueva planificación representada por Spence (1993), que destaca la existencia de diferentes dimensiones, como manifestación de la estereotipia de género.

El enfoque multifactorial de la ‘estereotipia placa’ fue desarrollado por Deaux & Lewis (1984) que identificaron cuatro componentes en los que los estereotipos de género se manifestaban, utilizadas por las personas para diferenciar hombres y mujeres: rasgos de personalidad, comportamientos/conducta relacionados con el rol, características físicas y ocupaciones laborales. Las personas asocian un conjunto de características a cada uno de los cuatro componentes. A partir del conocimiento de una dimensión, las personas extienden juicios a los otros tres. La información acerca de uno de estos componentes puede afectar los otros, y las personas tienden a mantener consistencia al largo de los diversos componentes.

Los hombres se describen como independientes, dominantes, objetivos, competitivos, racionales, agresivos, capaces de ejercer el liderazgo, interesados en los negocios, el deporte y la política. Las mujeres, en general, se describen como sumisas, emocionales, subjetivas, dependientes, sensibles, emocionales, protectoras, responsables por las tareas domésticas y la educación de los niños. A destacar que ambos sexos son considerados deficientes en los rasgos característicos del otro sexo. Por lo tanto, los estereotipos muestran a las mujeres como valiosas para los hombres

en el servicio doméstico, pero menos competentes para ejercer el liderazgo o la autoridad.

A veces hay una tendencia a defender de una forma un tanto extrema, la importancia de los rasgos de personalidad en la formación de los estereotipos de género. Pero, por ejemplo, Hoffman (1990) tiene dificultades para creer en la idea de que los estereotipos de género derivan, directa o exclusivamente, de la observación objetiva de las diferencias sexuales en la personalidad. Aun admitiendo que estas diferencias pueden existir, considera que no son exclusivamente responsables de los estereotipos, añadiendo que una distribución desigual de los roles es suficiente. Sin embargo, una vez formados, los estereotipos pueden impulsar la detección de pequeñas diferencias de sexo en la personalidad, y esto, a su vez, puede contribuir al mantenimiento de los estereotipos.

Básicamente, se propone que los estereotipos son un intento de racionalizar, justificar o explicar la división sexual del trabajo. La participación diferenciada de hombres y mujeres asumiendo diferentes roles sociales es un hecho social que crea una necesidad cultural e individual de explicar o racionalizar este hecho. La racionalización más poderosa imaginable es, probablemente, la simple suposición de que las diferencias entre hombres y mujeres significa que cada género encaja mejor en el rol equivalente, es decir, que cada género tiene las mejores capacidades para satisfacer las necesidades de un buen desempeño de las funciones que se le asocian respectivamente. Esto significa que las mujeres se ocupan de los niños y de las tareas domésticas y, como tal, se perciben más sensibles, dulces y cuidadosas que los hombres. Estos, a su vez, son responsables de la gestión de los negocios (fuera de casa) y aseguran el sustento de la familia y esto es porque, obviamente, son más independientes, más ambiciosos y competitivos, en comparación con las mujeres.

Allport fue uno de los autores que compartió esta opinión en su libro *The Nature of Prejudice* (1958), llegando a la conclusión de que la función de racionalización y justificación de un estereotipo supera su función como reflejo de los atributos de un grupo. Por lo tanto, sí es útil, incluso necesario, que los hombres y las mujeres asuman diferentes roles sociales, la sociedad considera conveniente creer que cada sexo tiene las características necesarias para el desempeño eficaz de funciones

asignadas. Dado que las mujeres tienen la responsabilidad primordial de atender a los más jóvenes, es natural pensar que son afectivas, pacientes, tiernas y simpáticas. Si los hombres son una especie de guerreros y cazadores, en consecuencia, se cree que son más aventureros, agresivos, valientes, independientes y auto-confiantes. Se cree que este último tipo de tareas asignadas al hombre, no es ejecutado de la forma más eficaz por las mujeres, habida cuenta de las limitaciones físicas que se da, si se tiene en cuenta que es preferible exponer a los hombres (y no las mujeres) a las actividades de algún peligro, como la caza. Por otra parte, se presenta otro argumento. Una sociedad puede perder una gran parte de sus hombres ya que la reproducción de la especie quede asegurada, por el contrario, la pérdida de muchas mujeres, representa un riesgo significativo de extinción.

El componente apariencia física se asume como el más influyente, afectando los otros componentes con más fuerza. En posesión de información sobre los comportamientos, las personas pueden inferir los rasgos; por otra parte, la información acerca de la ocupación puede afectar a la evaluación de la conducta. Por ejemplo, hombres que han sido descritos como “administradores domésticos” y cuidadores de los niños también fueron clasificados como emocionales y dóciles.

Según varios estudios, los hombres parecen ser víctimas de una estereotipia más rígida en comparación con las mujeres. Estudiantes de un colegio que describieron sus opiniones acerca de los hombres y de las mujeres, han aplicado más términos estereotipados a los hombres que a las mujeres (Hort, Fagot, & Leinbach, 1990). Tanto para las características físicas, como para las sociales, los estereotipos masculinos son más extremos.

Las mujeres en este estudio tendieron a describir la apariencia física de los hombres en términos estereotipados, y los hombres, a su vez, tendieron a estereotipar a los hombres en función de sus características sociales. Así, este estudio mostró que los hombres y las mujeres pueden ser engañosos debido a los estereotipos, y que los hombres pueden ser vistos en términos más estereotipados que las mujeres por ambos los sexos.

En el mismo estudio, ambos sexos han hecho juicios sobre las opiniones de los individuos del mismo sexo y del otro, constatándose que los hombres eran más precisos en sus juicios acerca de las opiniones de las mujeres, frente a las resoluciones de las mujeres, en comparación con los juicios de las mujeres con respecto a los hombres. Por lo tanto, las mujeres tienden a creer que, en realidad, los hombres tenían niveles más altos de prejuicio con respecto a las mujeres, que lo expresado.

Sin embargo, algunas de las actitudes positivas sobre los hombres y negativas sobre las mujeres, encontradas en los estudios anteriores, parecen empezar a cambiar. Estudios más recientes han mostrado una mayor aceptación de la flexibilidad en el rol de género para las mujeres y el aumento de actitudes positivas hacia las mujeres. Algunos estudios informan que, ahora, son los hombres los que sufren de mayor rigidez de estereotipia.

Por lo tanto, la representación del femenino define un ser contextualizado en un área privada de la familia y los sentimientos, mientras que el masculino está representado como un ser universal, ya que la expresión comportamental del femenino está limitada por fronteras claras, que orientan tanto los juicios, como la búsqueda de causalidad por parte de los observadores (Amâncio, 1992). Y precisamente porque el sentido de la feminidad es colectivo y depende de un contexto específico, el posicionamiento de una mujer en contextos supuestamente "atípicos", le crea un especial destacamiento a los ojos de los observadores. Por lo tanto, no es suficiente considerar las representaciones del género como una distinción "natural" entre los sexos, debemos entender que esta misma distinción se establece entre seres universales y seres situacionales. En este sentido, las representaciones de hombres y mujeres clasifican y distinguen los dos grupos de un modo que justifica y legitima el carácter asimétrico de la relación entre ellos.

### **3.3. Función de Estereotipado**

El estereotipado tiene connotaciones negativas, pero algunos teóricos sostienen que los estereotipos tienen efectos positivos y negativos (Jussim, McCauley & Lee, 1996). Otros dicen que el estereotipado produce una gran magnitud de distorsiones y

generalizaciones incorrectas y que sus inconvenientes son abrumadores (Allen, 1995; Fiske, 1993).

Martin & Halverson (1981) argumentan que el estereotipado es un proceso cognitivo normal y un tipo especialmente útil de procesamiento de la información, que permite a los niños crear categorías basadas en el género y entender este importante atributo. Los procesos de simplificación y de distorsión inherentes al estereotipado pueden tener efectos negativos, pero los beneficios compensan los efectos negativos.

Sin embargo, la existencia de estereotipos de género en los niños no significa que los adultos, de forma similar, también tengan estereotipos de género.

Las investigaciones indican que los niños mayores, adolescentes y adultos están dispuestos a realizar excepciones con respecto a los contenidos que dictan los estereotipos de género, para sí mismos y para los demás. Por lo tanto, la tendencia a ver los estereotipos como requisitos rígidos sobre el comportamiento disminuye con la edad.

El proceso de racionalización es un factor importante en el mantenimiento de los estereotipos. La observación, en sí misma, no es suficiente para formar la base de los estereotipos, porque muchas diferencias de género son demasiado pequeñas para confiar en la observación (Hoffman & Hurst, 1990). Las personas crean estereotipos y los perpetúan, ajustando sus actitudes.

Puesto que los estereotipos omiten algunos detalles individuales, las personas tienden a pensar de modo simplificado sobre un grupo de individuos, en lugar de considerar cada persona en su individualidad. Si, para los niños, por ejemplo, tal simplificación puede ser parte necesaria para hacer frente a un mundo complejo, por el contrario, los adolescentes y los adultos son capaces de examinar información sobre las personas, sin limitarse a comportamientos estereotipados. Además, para los adultos, esta simplificación puede ser una deseable racionalización, a fin de relegar hombres y mujeres a actividades estereotipadas.



#### 4. Género y Eficacia del Liderazgo

Varios autores abordan la cuestión de la eficacia de líderes masculinos y femeninos. La eficacia del liderazgo de hombres y mujeres fue discutida por algunos psicólogos sociales y organizacionales (Eagly y cols., 1995). Por ejemplo, Hollander (1992) declaró que no hay diferencias en la eficacia del liderazgo entre las mujeres y los hombres, mientras que las mujeres empiezan a tener más dificultades para ser legitimadas. Powell (1990) llegó a la conclusión de que los hombres y las mujeres no difieren en su eficacia como líderes, aunque algunas condiciones sean a favor de los hombres y otras a favor de las mujeres. Bass (1990) hizo hincapié en que los líderes masculinos se evalúan más favorablemente que los líderes femeninos, pero lo atribuye a las características personales de los observadores y expectativas estereotipadas. En resumen, no hay un consenso claro en el que hombres y mujeres líderes se diferencien, en circunstancias particulares o generales.

Antes de exponer algunas teorías que se proponen para predecir esta relación, se presenta la Tabla 1, que menciona algunas conclusiones de estudios anteriores.

**Tabla 1. Conclusiones de estudios sobre género y liderazgo eficaz**

<b><i>Autores</i></b>	<b><i>Conclusiones</i></b>
Shein y sus colaboradores (1996) citan los trabajos de <b>Shein (1973, 1975)</b> .	Los líderes masculinos y femeninos perciben las características de un liderazgo eficaz más asociadas con los hombres.
<b>O'Leary (1974)</b> citado en Hollander, 1985).	El éxito del líder femenino puede ser inhibido no sólo por expectativas externas, sino por las actitudes de las propias mujeres.
<b>Pheterson, Kisler, &amp; Goldberg (1971), Jacobson &amp; Effertz (1974) e Gold (1978)</b> citado en Hollander (1985).	El líder femenino con éxito tiene que afrontar el hecho de que las actitudes sociales no reconocen su eficacia en el rol de liderazgo.
<b>Denmark (1977)</b> citado en Hollander, 1985).	La diferencia generalmente encontrada por los investigadores entre el líder masculino y femenino es la gran preocupación de la mujer por las relaciones interpersonales y esto debe ser considerado favorable en términos de eficacia del liderazgo.
<b>Forsyth &amp; Forsyth (1978)</b> citado en Hollander, 1985).	Cuando el grupo tiene éxito con el líder femenino, tanto líder como liderados atribuyen la eficacia del líder a la suerte. Cuando el líder es masculino es considerado eficaz por sus capacidades.

<b>Powell &amp; Butterfield (1979)</b> citado en Ottaway & Bhatnagar, 1988).	Los buenos directores son descritos en términos masculinos.
<b>Heilman, Block, Martell, &amp; Simon (1989)</b>	Las descripciones de la mujer son menos congruentes con las descripciones de directores de éxito con respecto a las descripciones masculinas.
<b>Heilman <i>et al.</i> (1989)</b>	Algunas de las características identificadas como más similares entre el líder con éxito y la mujer son: curiosa, intuitiva, creativa y atenta a los sentimientos de los demás.
<b>Heilman <i>et al.</i> (1989)</b>	Los líderes eficaces son más similares al hombre en características como: habilidad para liderar, auto-confianza, estabilidad emocional, asertividad, coherencia y lógica.

#### **De elaboración propia**

Entre las teorías que tratan de predecir la eficacia de líderes masculinos y femeninos, la Teoría del Rol Social, de Eagly (1987) sostiene que las personas tienen una tendencia natural a participar en actividades que sean compatibles con las normas culturalmente construidas para su género. Esto significa que las presiones sociales externas a los individuos favorecen la conducta coherente con la normas culturales, y de alguna manera las personas son intrínsecamente motivadas a actuar de manera coherente con las normas de género. Por lo tanto, cualquier presión que alienta el comportamiento coherente con estas normas puede ser problemática para la mujer que desempeña funciones de liderazgo o de dirección, puesto que el estereotipo dicta que estos roles son típicamente funcionales para los hombres (Heilman *et al.*, 1989).

Las mujeres pueden violar las convenciones con respecto al comportamiento femenino, en contradicción con las expectativas de las personas con respecto a los líderes y gestores. Estas violaciones puede dar lugar a errores de evaluación y prejuicios negativos acerca del futuro rendimiento. De forma coherente con la consecución de auto-profecías, los prejuicios negativos sobre el liderazgo de la mujer puede reducir su rendimiento (Eagly *et al.*, 1995). Un mecanismo que modera un efecto negativo de expectativa en el rendimiento es la baja autoestima de los líderes femeninos (Heilman, Simon, & Repper, 1987). Aunque los líderes y administradores pueden superar el escepticismo en relación con su eficacia, una baja autoestima puede hacer que el masculino sea más eficaz porque es menos susceptible a reacciones adversas o nocivas (Eagly *et al.*, 1995).

Si el conflicto entre el rol del género femenino y el rol del liderazgo se mitiga, cualquier disminución en el desempeño puede ser minimizada. Uno de los factores que pueden afectar el grado de conflicto entre los roles es el grado en que cada rol de liderazgo se asigna a una definición masculina. El conflicto provocado por el liderazgo femenino puede ser minimizado si se adopta un estilo de liderazgo que responda a las tradicionales expectativas sobre el comportamiento femenino (Eagly *et al.*, 1995).

Esta idea es coherente con los resultados de los experimentos de Eagly, Makhijani, & Klonsky (1992) que mostraron que los líderes masculinos y femeninos son evaluados de manera igualmente favorable al adoptar estilos de liderazgo equivalentes y estereotipadamente femeninos (es decir, orientación interpersonal o democrática). En contraste, los líderes femeninos son devaluados en relación a los masculinos cuando adopten estilos de liderazgo equivalentes al estereotipo masculino, en particular cuando es el estilo autocrático y directivo. Devaluar el liderazgo femenino es más común cuando los dirigentes ocupan cargos de dominación masculina, y cuando los evaluadores de la eficacia son hombres. Las mujeres que ocupan su rol de liderazgo en un contexto masculino producen violaciones más graves de las expectativas de las personas sobre el papel de la mujer, en comparación con los líderes femeninos que ocupan roles de liderazgo cuya dominación masculina es más baja, tal vez porque los lugares donde las mujeres son extrañas, están fuertemente identificados con características masculinas.

Según los estudios de Eagly *et al.* (1992), los evaluadores masculinos, más que los evaluadores femeninos, tienden a percibir los líderes femeninos como una especie de amenaza/intromisión, porque el liderazgo es tradicionalmente prerrogativa del hombre. Estos datos apuntan a la predicción de que las mujeres pueden ser menos eficientes que los hombres (o, al menos, percibidas como menos eficientes) en roles de liderazgo, rara vez ocupados por mujeres y en la mayoría de los casos evaluados por hombres. Esta idea es compartida por Yoder (2001) que afirma la existencia de una desventaja del líder femenino en términos de la eficacia percibida cuando lidera grupos exclusiva o predominantemente masculinos.

Por lo tanto, la adopción de un estilo femenino de liderazgo puede no proporcionar a las mujeres una manera segura de evaluaciones no estereotipadas de su eficacia como líder. En determinadas circunstancias, los líderes femeninos que evitan la adopción de un estilo de liderazgo masculino están en peligro de sufrir en sus evaluaciones y tener una menor eficacia (Eagly *et al.*, 1995).

Se proponen además otras teorías para predecir la eficacia de los hombres y mujeres como líderes. Por ejemplo, la *perspectiva estructural* tiene en cuenta la estructura de reglas formales de los grupos y las organizaciones y sugiere que las reglas de liderazgo y gestión proporcionan guías de gran alcance para el comportamiento (Kanter, 1977 citado en Eagly *et al.*, 1995). En particular en las organizaciones, las personas desarrollan expectativas sobre el comportamiento de los líderes y gestores (Philips & Lord, 1982 citado en Eagly *et al.*, 1995) y estas expectativas específicas son determinantes importantes del comportamiento, más importantes que las expectativas basadas en el género. Este punto de vista sugiere que hombres y mujeres que ocupan el mismo rol de liderazgo tienen reacciones similares y son igualmente eficaces, siempre que tengan un acceso equivalente al estatus y al poder. En ausencia de diferencias correlacionadas con el género en los rasgos o predisposiciones que pueden influir en el desempeño del liderazgo, el sexo de los ocupantes del rol de liderazgo deben tener poca o ninguna influencia en la eficacia del liderazgo (House, 1991; Hunt, 1991).

Una segunda alternativa tiene en cuenta las diferencias en la selección de hombres y mujeres para ocupar cargos de liderazgo. El argumento sigue la idea de que las mujeres, más que los hombres, se enfrentan a enormes barreras para alcanzar posiciones de liderazgo (Eagly *et al.*, 1995). De hecho, Eagly & Karau (1991) mostraron en un meta-análisis de estudios que los hombres tienen más probabilidades de surgir como líderes. Kanter (1977) citado en Kolb (1997) observó que si la mujer en la organización surge como líder, es importante que sea percibida como un individuo que puede influir y motivar a otros. Una muestra de ejecutivos mostró sus actitudes ante las mujeres que surgen como líderes y han demostrado que tienen que ser excepcionales para triunfar (Sutton & Moore, 1985). Kolb (1997) confirma en sus estudios, como era de esperarse, que no hay diferencias en la aparición de un líder que pueda atribuirse a las cuestiones de género. El autor

considera que estos resultados son positivos, tanto para los educadores que preparan a hombres y mujeres para ser líderes organizacionales y comunitarios, como para personas de ambos sexos que aspiran a posiciones de liderazgo.

La preferencia por los hombres en roles de liderazgo en las organizaciones, especialmente en los niveles superiores también fue documentada por otros autores (Bowman, Worthy & Greyser, 1965; Sutton & Moore, 1985). Debido a las barreras que las mujeres enfrentan en las diversas posiciones de liderazgo, sea cual sea la fuente de estos obstáculos, ellas pueden ser más competentes que sus colegas masculinos. Las diferencias en la selección pueden no ser de interés para las organizaciones con menos barreras para líderes o gestores femeninos (Eagly *et al.*, 1995).

A su vez, la *teorías contingenciales* de liderazgo sostienen que la eficacia del líder depende de su estilo de liderazgo en interacción con las características de la situación (Yükle & Van Fleet, 1992). En esta perspectiva, mujeres y hombres pueden diferir en la eficacia de liderar, al menos en algunas situaciones, porque tienen crónicamente diferentes estilos de liderazgo (Eagly *et al.*, 1995). Cualquier diferencia de género en el estilo de liderazgo puede tener consecuencias para la eficacia de los líderes. La teoría contingencial de Fiedler (1978) sugiere que el estilo directivo y orientado para las tareas sólo es eficaz en determinadas situaciones, sobre todo en tareas simples y en situaciones relativamente estructuradas cuando el líder tiene buenas relaciones con los subordinados. El modelo de toma de decisiones de Vroom y Yetton (1973) está de acuerdo con las predicciones de Fiedler, pero incluye otras variables como moderadoras, como el conflicto con los subordinados. En contraste, la teoría de House (1971) sugiere que un estilo directivo es eficaz en tareas ambiguas. Drenth & Koopman (1984) sostienen que el estilo participativo es generalmente más facilitador en el corto plazo, en las decisiones sobre la rutina y sus efectos son más variables en el largo plazo y en las decisiones estratégicas.

En resumen, a través del análisis de los datos presentados se denota una clara desventaja del liderazgo femenino en comparación con el liderazgo masculino, y aunque esta sea una cuestión ya antigua, su interés se amplía hasta el día de hoy.

La mujer como líder traduce una realidad relativamente reciente y ha hecho frente a los valores y las tradiciones heredadas del pasado. La visión que se ha venido construyendo con el tiempo acerca de la mujer como amistosa, expresiva, cooperativa, intuitiva y emocional (Broverman *et al.*, 1972; Loden, 1988; Powell, 1988 citado en Kirchler, 1992) ha traído dificultades en el acceso y la promoción a los puestos de liderazgo, debido a los estereotipos en relación con su rol en la sociedad. Es pertinente destacar que existe alguna controversia en los resultados de las investigaciones llevadas a cabo en el ámbito del liderazgo efectivo y del género, como se puede evidenciar más adelante en este trabajo.

Las conclusiones de la mayoría de los estudios, en una perspectiva histórica, se centran en una desventaja del liderazgo femenino en comparación con el liderazgo masculino, ya que tiende a asignar las características de la función de liderazgo (Cunha *et al.*, 2003). Estos resultados son independientes de las diferencias históricas, políticas y culturales: pensar en el hombre como un líder es un fenómeno mundial (Schein *et al.*, 1996).

Sin embargo, el comienzo del siglo XXI y el estado de los cambios apuntan a una valorización de todo lo que culturalmente se asocia a las características femeninas, lo que podría cambiar en Portugal los valores dominantes en las organizaciones, ampliando el predominio de los valores femeninos (Carvalho, 2001). Ha venido sucediendo en nuestro país, en los últimos años, el aumento de las cualificaciones de la mujer, que podría cambiar los valores dominantes en las organizaciones que promueven el predominio de valores femeninos (Carvalho, 2001). Es decir, es de predecir la erosión de la desventaja femenina, porque el hombre ya no se adecúa a las necesidades de la mayoría de las organizaciones contemporáneas (Eagly & Carli, 2003).

## **5. Reflexiones Finales sobre las Organizaciones y el Estudio del Género**

La baja proporción de mujeres en puestos de dirección o liderazgo en las organizaciones es visto por muchos como un reflejo de las desigualdades fundamentales de nuestra sociedad en su conjunto. De hecho, existen dificultades para que las mujeres accedan a puestos de alta responsabilidad, barreras invisibles y difíciles de superar llamadas "Techo de Cristal" (Barberá, Ramos, & Sarrió, 2000; López-Zafra & Del Olmo, 1999; Nicolson, 1997). En esta perspectiva, las mujeres son vistas como objeto de discriminación porque se les niega las mismas oportunidades que a los hombres.

Por lo tanto, hacer una análisis de las organizaciones, desde una perspectiva de género, implica desarrollar un mayor grado de sensibilidad en la identificación y comprensión de las contradicciones y ambigüedades sobre las construcciones sociales de las relaciones de género, así como lo que consideramos que es discriminación o desigualdad de oportunidades en el trabajo.

El estudio del simbolismo de género será de particular interés en el ámbito del estudio de las prácticas organizacionales que promueven la división del trabajo entre los dos sexos, es decir, la tendencia de que el trabajo está asociado con una cierta comprensión de las cuestiones de género. Por ejemplo, las ideas y las normas de liderazgo parecen expresar un tono más masculino, como si fuera más fácil o más natural para los hombres desarrollar la misma.

Cabe señalar que las relaciones de género asumen un carácter dinámico y no una estructura estática, y, por tanto, están cambiando constantemente. Por lo tanto, el estudio de las pautas y las tendencias generales de la organización, en términos de reglas, normas, valores, creencias, ideales, relaciones grupales, etc. (cultura organizacional) puede ser importante para detectar la presencia de variaciones. Estos nuevos temas permitirán el desarrollo de una comprensión más holística de la

realidad organizacional, incluyendo la forma cómo las organizaciones trabajan y cómo las personas se comportan y actúan en la organización.

El pensamiento más convencional del investigador social que se centra en la cuestión del género es la búsqueda de "lo que realmente sucede" ¿Existen diferencias significativas entre hombres y mujeres con respecto al estilo de liderazgo? Hay algunos problemas al tratar de establecer la "verdad" en los estudios de género, lo mismo que en las investigaciones sociales, en general.

Los problemas pueden ser de interés histórico, político y metodológico. Dado que el género es un fenómeno histórico, es entendido, desarrollado y modificado en diferentes formas, dependiendo del contexto cultural y temporal al que se refiere. Hay variaciones entre las distintas culturas y dentro de la misma cultura. En la sociedad moderna, las prácticas relativas a las cuestiones de género son dinámicas: en el pasado eran diferentes, y en el futuro también serán diferentes. La propia ciencia social y sus investigaciones contribuyen a la comprensión y construcción de ideas sobre el género, con intervención en un nivel más amplio, el de la cultura de una sociedad. Por lo tanto, las ciencias sociales no se limitan a estudiar el género, sino que también contribuyen activamente a la construcción de ideas culturales y prácticas sociales asociadas con ello.

Todas las declaraciones y racionalizaciones sobre cuestiones de género son sustanciales juicios de valor y, por lo tanto, no son políticamente neutrales. La idea de estudiar el género es en sí misma una decisión política, así como la "no-elección" (no prestar atención a las cuestiones de género). Tratar la distinción entre hombres y mujeres como crucial es otra. Podemos indicar otras distinciones -edad, orientación sexual, etnia, estilo de vida, religión- como igualmente importantes, o simplemente rechazamos separar las personas por sexo, considerando esta clasificación / división como problemática en las ciencias sociales, en el sentido de que oscurece la variación, como si las categorías "hombres" y "mujeres" fueran universales y homogéneas. También la manera cómo abordamos el fenómeno se relaciona con el aspecto político. Por ejemplo, ¿optamos por hacer hincapié en lo que puede ser percibido como relativamente igualitario o relativamente desigualitario en las relaciones de género?



Por ejemplo, en Suecia las mujeres, en promedio, ganan entre un 1 a 8% menos que los hombres en la misma ocupación. En el contexto sueco, esto suele ser visto como una desigualdad, pero en otros países, donde la diferencia es mucho mayor, la discrepancia puede ser vista como un señal de alto grado de igualdad.

En términos de contribución a las propias organizaciones, el estudio del género se revela igualmente útil considerando los constantes cambios en la sociedad y en las organizaciones (en particular) que requieren, cada vez más, nuevos estilos de liderazgo, que parecen ser compatibles con las directrices femeninas. Estilos participativos de gestión, comunicación, trabajo en equipo y cooperación son temas clave en el liderazgo actual, por lo que la visión tradicional del gestor / líder masculino como prototipo se disipa gradualmente.

La turbulencia de los mercados, los cambios en las necesidades de los clientes, la diversidad y la complejidad de la información son algunos de los profundos cambios que afectan a nuestras organizaciones de hoy, por lo que son requeridos líderes capaces de responder oportuna y eficazmente a estos cambios inevitables, con flexibilidad, innovación y aprendizaje continuo. Por lo tanto, la atención debería centrarse en el desarrollo de líderes transformacionales, líderes que responden positivamente a los cambios, e incluso, líderes que incitan a cambiar.

Además, es mencionado el hecho de que las mujeres consideren el poder de manera diferente al de los hombres, es decir, no lo vean como la dominación, un medio de control, sino como una capacidad dirigida a la comunidad. Esta visión del poder es, sin duda, más relacional y menos individualista, y por lo tanto más transformacional.

Un estudio realizado por Schein (1994), aporta datos relevantes que indican que en algunos países como, por ejemplo los E.U.A., al contrario de lo que los datos iniciales mostraron en 1.975, las mujeres gestoras y las estudiantes de gestión empresarial ("Management") no establecen diferencias de género relacionadas con los puestos de gestión y dirección, al contrario de lo que ocurre con sus compañeros en el mismo estudio. A su vez, y comparando las respuestas de los hombres con las

de las mujeres, las diferencias entre ellos en relación con las características asociadas con el éxito en un lugar de dirección, son más pequeñas en la muestra de mujeres. Por tanto, es posible registrar una evolución de las mujeres gestoras en la tendencia para identificar la dirección como algo masculino.

Estudios como los de Twenge (1997) y Diekmann & Eagly, (2000) sugieren que los estereotipos relativos a las mujeres se consideran muy dinámicos, mientras que los estereotipos relativos a los hombres se consideran relativamente estables. En concreto, las personas que creen que las mujeres actuales son más masculinas que las mujeres del pasado, y que las mujeres del futuro serán más masculinas que las mujeres del presente, en particular en las características de personalidad (Diekmann & Eagly, 2000). Los líderes masculinos parecen caracterizar a las mujeres como menos pasivas y sumisas; más seguras, ambiciosas, analíticas y asertivas, es decir, con atributos estereotípicamente masculinos. Esta disminución percibida de las características de personalidad femeninas asociadas a las mujeres no es en absoluto arbitraria, ya que refleja la conexión entre ocupaciones predominantemente masculinas y características de personalidad masculinas y, por tanto, un movimiento creciente en la ocupación de estos puestos por mujeres.

Por otra parte, ya que las mujeres suelen ser vistas por otras mujeres como más transformacionales, las mujeres actualmente en el poder pueden elegir más a menudo a otras mujeres para ocupar posiciones de liderazgo en las organizaciones. Y si es así, el proceso cíclico de la selección que ha creado el "Techo de Cristal" de hecho, puede ser roto con el tiempo.

En términos metodológicos, la relación de género y sus dinámicas deben ser vistas como un espacio de estudio y análisis particularmente difícil. En gran medida, los aspectos más importantes están ocultos y, como tal, no siempre son de fácil acceso. Cómo es que la comprensión de los procesos culturales y sociales producen y reproducen determinadas relaciones de género, es algo que puede ser de difícil respuesta. Además, las respuestas a los cuestionarios pueden ser poco fiables debido a la especial atención a temas que no tienen ningún significado claro y sencillo. La mayoría de temas de interés terminan siendo demasiado complejos, difícil de analizar a través de preguntas estandarizadas. Los propios sujetos de la

investigación asignan un significado personal a las cuestiones, y estos significados pueden apartarse de los deseados por el investigador.

Un problema particular es la subjetividad del investigador en el estudio de un tema personalmente sensible, que "mueve" sus creencias, opiniones y expectativas. A pesar de que los investigadores agregan esfuerzos en el sentido de la objetividad, neutralidad y distanciamiento con el fenómeno bajo estudio, las cuestiones relacionadas con el estudio del género son uno de los temas de mayor sensibilidad personal que se puede estudiar.

En conclusión, el estudio de las cuestiones relacionadas con el género, como otras cuestiones de investigación social, es claramente un proyecto político, que interfiere con la negociación de cómo el género es entendido y, por lo tanto, en la reproducción de las relaciones de género y sociedad. Esto no significa una reducción en su valor intelectual y significación, sino que su valor no está eminentemente relacionado con verdades "neutrales", logradas mediante el uso de un enorme aparato científico.

### **III - Investigación sobre Estilos de Liderazgo y Estereotipos de Género**

#### **1. La Importancia del Contexto de Investigación**

De acuerdo con las sugerencias de la literatura, este trabajo tiene en cuenta el hecho de que la opción por el contexto organizacional abordado en una investigación puede ser un factor de gran importancia para lograr los objetivos en la forma propuesta, ya que influye en los resultados que, en este caso, expresan la relación entre diferencias de género y liderazgo transformacional. Cuando se estudian diferencias de género en estilos de liderazgo, hay que considerar que estas no son homogéneas, como además fue proclamado por algunos autores (Maher, 1997; Van Engen, Van der Leeden & Willemsen, 2001); es absolutamente necesario controlar variables contextuales que influyen ampliamente en los resultados.

Maher (1997) pone de relieve la necesidad de que el contexto organizacional sea un factor ampliamente considerado en futuras investigaciones. En este sentido, la cultura organizacional y el tipo de organización en que se lleva a cabo el estudio es esencial, de lo contrario es posible que las diferencias de género se deban a diferencias de los diferentes contextos, y no al sexo del líder.

El contexto en el que se ejerce la actividad profesional influye en la identidad, de modo que las múltiples identidades que tiene un sujeto, la que está activa en un dado momento, depende sobre todo del contexto (Morales, 1998).

Según un estudio realizado por López-Zafra, De Amicis, & García-Retamero (2005), los resultados sugieren que un líder que trabaja en un contexto femenino es percibido como más femenino, independientemente de su género. Por lo tanto, las personas atribuyen a sí mismas características de los dos géneros y el predominio de rasgos masculinos o femeninos, dependerá de diferentes factores (Moya, 1993), uno de ellos, es el contexto laboral del sujeto. La mujer tiene una diversidad de identidades que pueden variar en función del contexto: una mujer con alta feminidad puede ser percibida con características masculinas.

Muchos autores intentaron demostrar que el carácter esencialmente masculino de la vida militar ha contribuido a la creación de estereotipos e identidades sexuales y que la exclusión de las mujeres ha contribuido al fortalecimiento de las diferencias y la definición de las fronteras entre los géneros. Ellos retratan particularmente la relación dialéctica de la forma en que las organizaciones militares están estructuradas, su modo de funcionamiento y el ideal de masculinidad imperante. Si, por un lado, la institución participa en la construcción del arquetipo masculino, a través de dinámicas que refuerzan el estereotipo de que las mujeres son menos cualificadas que los hombres para ocupar posiciones de liderazgo militar (métodos de socialización, modelos disciplinares y *standards* de autoridad), el propio modelo masculino refuerza la imagen de la organización militar, de forma que las definiciones "masculino" y "militar" a menudo se superponen. Los propios requisitos de masculinidad -fuerza física y virilidad- son pronunciados durante la formación, por lo tanto, las capacidades físicas en relación a otros criterios de evaluación refuerzan el ideal masculino.

En esto contexto, las actividades están sujetas a reglas calculables, se está sujeto a un tipo de autoridad "racional-legal", que se basa en la legitimidad del orden establecido ante el que son llamados a incorporar el poder legítimo (a los ojos del público en general, el uniforme indica autoridad, poder de prohibición, de sanción y de autorización; a los ojos de los colegas, el uniforme representa importancia jerárquica y cualificaciones específicas).

Este tipo de organización burocrática se rige por los principios de autoridad centralizada, jerarquización de los puestos de trabajo y especialización (delimitación de funciones y responsabilidades). Se atribuye gran importancia a las normas, reglas y procedimientos normalizados de realización de dichas tareas. En general, se otorga poco valor a las iniciativas de los miembros de la organización; las relaciones tienden a ser impersonales y el sistema de definición de roles se refiere únicamente a deberes y tareas estrictos al cargo. El "estatus" es adscrito según el sistema de promoción basado en la antigüedad. Por supuesto, la racionalidad del sistema burocrático muestra algunos inconvenientes fácilmente identificables, tales como la

rigidez, las actitudes ritualistas y mecánicas, el espíritu de casta, la valorización excesiva de la dependencia y sumisión, etc.

Sin embargo, cabe señalar que el modelo masculino tradicional y la ideas dominantes sobre los roles sexuales han cambiado. Las instituciones militares también perdieron algunas de sus funciones tradicionales, como resultado de cambios estructurales observados en las últimas décadas. Por ejemplo, la lógica dominante detrás de la contratación ha cambiado: más que producir hombres, el servicio militar está destinado a producir profesionales cualificados.

Desde comienzos de los años 70, las Fuerzas Armadas comenzaron a "feminizarse" (excepto para tiempos de guerra, donde las mujeres eran simples auxiliares). Las mujeres comenzaron a adquirir el estatuto militar, recibiendo entrenamiento militar idéntico al del hombre. La masculinidad concebida en el modelo dominante pierde su valor simbólico, ya sea en guerra o en el lugar de trabajo. Teniendo en cuenta que, en Portugal, la contratación de mujeres comenzó en 1990 y en 1994 cerca de 1000 mujeres fueron aceptadas para el servicio militar, en régimen de voluntariado, en las tres ramas de las Fuerzas Armadas.

Sin embargo, estos cambios no significan la eliminación de los modelos y normas culturales mencionadas más atrás, pero la definición tradicional de la masculinidad debe ser reformulada y ampliada, ya que el rol masculino es todavía dominante en el contexto militar. Aunque hay algunos cambios en los roles de género masculino y femenino, como consecuencia de la entrada de las mujeres en el mercado de trabajo, estos cambios se reflejan más en la esfera pública que en la vida privada, porque el trabajo doméstico y el trato de los niños, sigue siendo responsabilidad mayor de las mujeres, reconociendo, no obstante, una cierta difuminación de las diferencias de roles entre hombres y mujeres en estos ámbitos. Así pues, podemos decir que la entrada de las mujeres en el mercado laboral no es necesariamente seguida por los cambios en las representaciones de género y que los estereotipos femeninos siguen dependiendo mucho del contexto porque se asocian positivamente con un rol social dado.

Algunos de los actuales investigadores en este campo afirman la necesidad de reducir los enfoques al liderazgo basados en el género (por ejemplo, Rosener, 1990) y los beneficios de directrices más flexibles y equilibradas con el fin de satisfacer las nuevas necesidades en las organizaciones, ya sean militares o civiles. Los enfoques transformacional y carismático del liderazgo, que son vistos como menos incompatibles con el papel de la mujer, en comparación con los enfoques de liderazgo tradicional masculino, puede ser especialmente apropiada en tiempos de cambio y de crisis (Carless, 1998; Rosener, 1990; Yoder, 2001). El liderazgo transformacional, con su énfasis en la potenciación de los seguidores, se ajusta a los cambios organizacionales contemporáneos, es decir, con la necesidad de que las organizaciones se conviertan en organizaciones menos jerárquicas, más flexibles, orientadas al trabajo y a la participación.

Según Pawar & Eastman (1997), la receptividad de las organizaciones varía en un *continuum*, entre un polo positivo y un polo negativo. El polo positivo se refiere a las organizaciones que están pasando por un período de cambio y, por tanto, necesitan adaptarse a las nuevas necesidades; son capaces de hacer frente a la incertidumbre del entorno externo; son caracterizadas por una estructura organizacional simples o *ad-hoc* (estructuras que facilitan el desarrollo de la visión) y titulares de un sistema de gestión que alinea los intereses de los miembros con la misión colectiva. A su vez, el polo negativo de la receptividad organizacional se caracteriza por un sistema de tareas tecnicistas (es decir, orientadas para la previsibilidad, no para la gestión de la incertidumbre) y configurador de una estructura organizacional de tipo burocrática, profesional o divisional.

También se sabe que algunos contextos son más propicios a la aparición del liderazgo transformacional. Según Bass (1985) el liderazgo transaccional es más probable que surja en organizaciones mecanicistas (tales como las organizaciones militares); mientras que el liderazgo transformacional es más esperado en organizaciones orgánicas. En organizaciones mecanicistas, los líderes tienden a tener más comportamientos de liderazgo transaccional, en el medida en que el comportamiento individual es más prescrito, formalizado, definido y por lo tanto, no

hay grandes posibilidades de que los subordinados tengan desempeños más allá de las expectativas.

Estas características fácilmente nos llevan a asociar el contexto analizado en este estudio al polo negativo de la receptividad la aparición del liderazgo transformacional. Esto significa que, particularmente en el contexto de las organizaciones militares, no será, al principio, propicia la adopción de comportamientos de tipo transformacional por parte de los líderes, en virtud de un sistema configurador de reglas, patrones, normas y valores prescritos, que chocan con el tipo de conducta implícita a este estilo de liderazgo.

Según Druskat (1994), las diferencias de género en los estilos de liderazgo tienden a aparecer con más fuerza en las organizaciones "no tradicionales", es decir, no excesivamente burocráticas, donde no dominan normas y valores "estereotípicamente masculinos ". Aún sobre la importancia del tipo de contexto, el autor sugiere que si las mujeres quieren tener éxito en la "organizaciones tradicionales", tienen que ajustarse a las normas y expectativas que son compatibles con las de los hombres, que son los que habitualmente ocupan funciones de liderazgo en estas organizaciones. La ventaja de las "organizaciones no tradicionales" deriva de la no definición de los roles de liderazgo, basados en supuestos "estereotípicamente masculinos". Así, las mujeres son capaces de expresar con total libertad su propio estilo de liderazgo.

Sin embargo, las evidencias de este estudio generan algún escepticismo, habida cuenta de sus limitaciones. Me refiero al hecho de que hombres y mujeres fueron estudiados separadamente, coincidiendo el sexo del líder con el del evaluador. Además, hay un completo dominio masculino o femenino del contexto estudiado. Así pues, existe un desfase con la realidad de nuestras organizaciones contemporáneas, que incluyen individuos de ambos sexos, lo que limita la aplicabilidad de los resultados obtenidos.

Eagly & Johnson (1990) encontraron una relación significativa entre el contexto social de la investigación y la medida en que los estilos de liderazgo son



estereotipados en función del género. Concretamente, en contexto de laboratorio, la tendencia de los participantes en adoptar estilos de liderazgo "género-estereotipados" -mujeres orientadas a la relación interpersonal y hombres para llevar a cabo la tarea- es mayor que en contextos organizacionales. Esto se explica por el hecho de que no hay limitaciones inherentes a la función de liderazgo, dado que las personas interactúan como extraños, sin los problemas típicos de las relaciones de largo plazo y, por lo tanto, los hombres y las mujeres tienen una mayor tendencia a jugar el papel de líder en congruencia con el rol de género. Sin embargo, en estudios organizacionales, las tendencias asociadas con el estereotipo de género se minimizan porque el género, habida cuenta de la primacía de la función de liderazgo, pierde su carácter moderador, convirtiéndose en una mera influencia de fondo.

Según Eagly & Johnson (1990) existen otros factores en el contexto organizacional que moderan la aparición y dirección de las diferencias de género en los estilos de liderazgo. Uno de los factores contextuales mencionado por estos autores es la composición de género en las organizaciones, es decir, la proporción de hombres y mujeres en este contexto. Se constató que las diferencias entre gestores hombres y mujeres en estilos democráticos y en estilos orientados a las personas son significativamente inferiores en contextos predominantemente masculinos. Esto sugiere que las mujeres gestoras utilizan estilos congruentes con el tipo de género en el contexto imperante. La composición del equipo de subordinados también parece estar relacionada con las diferencias de género. La dirección de esta relación sugiere que los hombres gestores actúan con mayor orientación a la tarea y son más autocráticos con subordinados masculinos.

También es importante señalar que la evaluación y el significado de los comportamientos y características del líder pueden variar significativamente dependiendo de la especificidad del contexto y de la cultura que subyace en ella. Por ejemplo, en contextos típicamente masculinos, tales como el contexto militar, se espera que los hombres trabajen mejor y evalúen positivamente sus conductas, disculpándose por los errores; ahora bien, si es una mujer la que ocupa la misma posición, la evaluación de esta depende de su éxito en la tarea y los observadores son más exigentes en su evaluación (Cejka & Eagly, 1999; Echebarría & Pinedo, 1997;

Ortiz & Valencia, 1998). Como tal, las mujeres tienden a adoptar patrones de comportamiento masculino, volviéndose "más difíciles", precisamente para tener una mayor posibilidad de triunfo en un "mundo de hombres."

Imaginémonos, ahora, una cultura marcada por un estilo autoritario. La sensibilidad del líder puede ser interpretada como una debilidad, mientras que en una cultura que promueve un estilo más protector, la misma sensibilidad es probablemente esencial para un liderazgo eficaz. Por ejemplo, Jung, Bass & Sosik (1995) presentan la hipótesis de que el liderazgo transformacional surge con mayor facilidad y es más eficaz en culturas colectivistas que en culturas individualistas. Además, culturas más masculinas son probablemente más tolerantes a líderes directivos, en comparación con las culturas feministas, en las que la preferencia recae en los líderes consultivos y afectivos.

El proyecto de investigación GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), iniciado en 1993 por Robert House, reunió 170 investigadores de 61 países, lo que constituye un marco de referencia en el estudio del impacto de la cultura en el liderazgo. Centrándose en las grandes regiones culturales del mundo, ha explorado los valores y prácticas culturales en una variedad de países, y se determinaron sus efectos sobre las prácticas organizacionales y atributos de liderazgo; evaluó las inter-relaciones entre la cultura societal, la cultura organizacional y el liderazgo organizacional.

En términos de eficacia del liderazgo, un supuesto general del proyecto GLOBE es que la aceptación del líder es función de la interacción entre los prototipos del liderazgo local (el contexto y la cultura) y los atributos y el comportamientos actuales del líder (House *et al.*, 2001). Los atributos y prácticas que distinguen las culturas entre sí son predictivos de los atributos y comportamientos del líder que son más a menudo percibidos como aceptables y eficaces.

## **2. Estado del Arte**

Los estudios de liderazgo que comparan los hombres y mujeres se plantean en torno a diversos temas (Adler, 1999; Druskat, 1994; Eagly & Johnson, 1990; Eagly *et al.*, 1994; Yükle, 1998). En primer lugar, parecen existir estereotipos que tienden a señalar las posiciones de gestión como más características del rol de los hombres que de las mujeres. Así como también existen visiones estereotipadas sobre los comportamientos aceptables/esperados en un hombre gestor y en una mujer gestora.

En segundo lugar, los estudios empíricos relativos a las diferencias en los estilos no son concluyentes. Aunque algunos estudios defienden que las mujeres tienden a ser más participativas (Eagly & Johnson, 1990; Vroom, 2000; Vroom & Jago, 1995), menos transaccionales y más transformacionales (Bass, 1999; Druskat, 1994, Rosener, 1990) que los hombres, otros estudios sugieren la ausencia de diferencias.

Además, una de las críticas apuntadas refiere la tendencia de un sesgo hacia la publicación de estudios que muestran las diferencias, y la no publicación de los resultados donde los atributos están en equilibrio. En respuesta a las críticas de la promoción de las diferencias en los estilos de liderazgo adoptados por el hombre y la mujer, Eagly, Johannesen-Schmidt, & Van Engen (2003), en línea con la Teoría del Rol Social (Eagly *et al.*, 2000 ) consideran que las diferencias sean muy pequeñas en el comportamiento de hombres y mujeres que ocupan el mismo o similar rol de liderazgo ya que estos comportamientos reflejan la doble influencia de los roles de género (que difieren para hombres y mujeres) y de los roles organizacionales (que no difieran entre sí), siendo esto más importante que lo primero. Así pues, suponiendo que los líderes masculinos y femeninos desempeñan el mismo rol dentro de la organización (la misma posición en el mismo nivel organizacional) y tienen acceso equivalente al poder y el estatus, no hay que esperar diferencias de género en los estilos de liderazgo (Eagly, Karau, & Makhijani, 1995). Sin embargo, pequeños efectos o pequeñas diferencias, cuando son observadas en diversos individuos y ocasiones a lo largo del tiempo, pueden producir consecuencias importantes en las organizaciones. Se puede decir que, ser consciente de que un determinado individuo

es masculino o femenino, no es un indicador fiable del estilo de liderazgo de esa persona.

El tercer tema se relaciona con las posibles explicaciones para las diferencias de estilos. Algunos sostienen que los diferentes procesos de socialización en la infancia conducen a las personas de cada sexo a rasgos de personalidad, valores y comportamientos diferentes, manteniéndose estas diferencias en la edad adulta, en particular en el ejercicio del liderazgo. Bass (1999) sostiene que las cualidades de los líderes transformacionales se ven afectadas por las experiencias de la infancia (padres atentos, cuidadosos y que establecen metas desafiantes).

Otros creen que las diferencias son de origen genético- biológica, es decir, causas hereditarias pueden estar en su origen. Y hay, todavía, quienes sostienen que los estereotipos plantean diferentes expectativas sobre el rol de los hombres y de las mujeres, haciendo que actúen de forma diferente. Algunos sostienen que las mujeres para ser eficaces necesitan afirmarse, en el caso de que deseen tener éxito en sus carreras.

Por último, existe una lógica diferente, que sostiene que las diferencias entre hombres y mujeres dependerán del contexto. Así, en las organizaciones dominadas por hombres, las mujeres sólo pueden alcanzar su propósito mediante la adopción de estilos más relacionales y menos agresivos.

Las explicaciones de las similitudes también están presentes. Se supone que tanto los hombres como las mujeres son objeto del mismo proceso de socialización organizacional que les permite ejercer el rol de líderes. Por lo tanto, sus comportamientos se guían por las expectativas inherentes a sus líderes, y no de hombres o mujeres. Además, los individuos son seleccionados para ocupar puestos de liderazgo teniendo en consideración los mismos criterios de eficacia (potencial), no esperando que actúen en conformidad con los roles sexuales, pero sí profesionales. Por lo tanto, se puede conjeturar que las mujeres tienen que adoptar el estilo masculino que los hombres tradicionalmente imprimen a los puestos de gestión, con el fin de tener éxito en estas posiciones.

Por lo tanto, los estudios diseñados para comparar hombres y mujeres que ocupan posiciones de liderazgo no muestran resultados concluyentes, haciendo hincapié en la compleja naturaleza de la relación entre los estilos de liderazgo y el género.

Básicamente hay dos grupos con amplia investigación sobre género y liderazgo. Uno de ellos es el campo de la no diferenciación. El punto de partida de estas investigaciones es la baja presencia de mujeres en posiciones de liderazgo. Aquí es común concluir que, en general, la investigación comparativa indica que no existen diferencias en el estilo de liderazgo entre hombres y mujeres líderes (Bartol & Martin, 1986 *cit in* Eagly & Johnson, 1990; Cuadrado, Navas y Molero, 2003; Van Engen, Van der Leeden, & Willemsen, 2001), o las diferencias encontradas son minimizadas por los investigadores (Powell, 1990). La adopción por las mujeres de diferentes estilos de liderazgo, menos eficaces y satisfactorios, serviría para justificar su escasa representación en esos puestos.

El otro es el campo de la estereotipia de género. En este sentido, se cree en la existencia de algunas diferencias fundamentales. El liderazgo femenino se caracteriza por la cooperación, la colaboración líder-seguidores, la solución de problemas basados en la intuición y en la empatía, el interés en las relaciones humanas, la sensibilidad y expresión social. Eagly & Johnson (1990) han descubierto que las mujeres tienen un estilo más democrático de liderazgo, en comparación con los hombres. Según estos autores, las diferencias de género están estrechamente correlacionados con la identidad de roles de hombres y de mujeres, es decir, las mujeres tienen un menor rendimiento en contextos en que el liderazgo es definido en términos muy masculinos, sobre todo en contextos militares, y los hombres muestran un menor desempeño en contextos en que el liderazgo es menos definido en términos masculinos.

Estos autores también encontraron, a través de una meta-análisis, que estudios de laboratorio en que los sujetos objeto de estudio son la mayoría de las veces estudiantes, a menudo demuestran diferencias de género en el estilo de liderazgo, en contraste con los estudios de liderazgo en organizaciones, que las muestran a un nivel mucho más bajo. La explicación puede tener que ver con el hecho de que en

contextos de laboratorio artificialmente producidos, las reglas de cómo nos debemos comportar son poco claras, lo que significa que las personas se apoyan en roles de género como guía de conducta y, por tanto, asumen comportamientos más estereotipados de género, en comparación con otras situaciones y más aún por el hecho de que los sujetos son estudiantes y no gestores.

Aunque algunos autores (Butterfield & Powell, 1981) han elegido el campo de la no diferenciación, es decir, por la no diferenciación del comportamiento de los líderes, en función del género, recientemente, algunos autores creen que, de hecho, hay algunas diferencias. Alvesson & Due Billing (1997) sostienen que hay evidencias que sugieren que las mujeres gestoras "tienen un estilo de liderazgo más transformacional, democrático y menos jerarquizado, por lo tanto, satisfacen más a sus subordinados". Bass & Avolio (1994) indican que las mujeres son más "transformacionales" en su forma de liderar, en comparación con los hombres. Sin embargo, la mayoría de los estudios académicos en la literatura, defiende la teoría de la no existencia de diferencias entre géneros.

El cambio de énfasis en la literatura referenciando las cualidades superiores de las mujeres como altos dirigentes pueden reflejar ciertos cambios "actuales" en la realidad "objetiva". Estos cambios pueden resultar de un aumento del número de mujeres en puestos de gestión y administración y de una reducción de las limitaciones en términos de expresión de su estilo "auténtico". Esta tendencia de desmasculinización parece afectar a todos en general, y a los investigadores en particular. Algunos autores, por tanto, empiezan a abordar más el estudio del liderazgo femenino.

Por otra parte, sus propias ideas, pensamientos y creencias culturales no existen en sí mismo, en última instancia afectan a los sentimientos y acciones de las personas en las organizaciones, incluyendo sus ideas y opiniones sobre el liderazgo de la mujer y las prácticas de las mujeres gestoras.

En conclusión, no es algo fácil encontrar una respuesta clara sobre si las mujeres lideran de una manera diferente de los hombres, dada la complejidad del tema. En general, mujeres y hombres no parecen diferir mucho en su comportamiento como

líderes, de acuerdo con la investigación dominante realizada en los E.U.A. Puede haber algunas diferencias, pero no significativas, mientras que las mujeres tienden a ser más democráticas. Por lo tanto, es posible que muchas mujeres se inclinen más a adoptar un estilo democrático, en comparación con algunos hombres ¿Qué tipo de explicaciones se puede encontrar para la base de esta tendencia? Las experiencias de la infancia, la socialización femenina o incluso más tarde, experiencias en la familia y en el trabajo. Pero también puede ser expresión de una autoridad más débil, habida cuenta de la imagen tradicional de liderazgo como una actividad masculina. También puede ser el resultado de las expectativas estereotipadas de los demás, suponiendo que las mujeres gestoras son "menos duras". Dada la multiplicidad de consideraciones, no se debe extraer una conclusión definitiva.

Respecto a la especificación de una teoría / hipótesis particular de un estilo de liderazgo específicamente femenino, se considera que hay mujeres que actúan con autoridad y orientadas a las tareas y hombres que hacen lo opuesto. Naturalmente que hay interés en descubrir si hay tendencias para comportamientos de liderazgo en función del género -en un dado contexto cultural y histórico, más que en términos de leyes generales- sin embargo, los límites de las correlaciones entre estas variables abstractas debe tenerse en cuenta, caso contrario, sólo sirven para reforzar estereotipos y expectativas rígidas y esto puede dar lugar a asociaciones automáticas de un determinado estilo de liderazgo a las mujeres.

Otro problema es el hecho de que las mujeres en la literatura se definen como más democráticas y orientadas hacia las relaciones humanas. De hecho, esto puede empezar a ser visto como lo que se considera "normal" y "naturales" para las mujeres, reforzando así la tendencia a evaluar más negativamente a las mujeres que se comportan de forma diferente.

El punto de referencia en la revisión de la literatura sobre las diferencias de género en los estilos de liderazgo es el meta-análisis realizado por Eagly & Johnson (1990), que resume los resultados obtenidos en investigaciones llevadas a cabo entre 1961 y 1987, en la que 167 estudios demostraron que las mujeres lideraban con estilos de liderazgo más "democráticos" y "participativos" que los hombres y que estos lo hicieron de forma más "autocrática" o "directiva" que las mujeres. Respecto a los

estilos "orientación para la tarea" y "orientación para las relaciones", se constató que las mujeres se orientan ligeramente más a las "relaciones" que los hombres y que no existen diferencias en el estilo "orientación para la tarea." Sin embargo, este enfoque a las "relaciones" por parte de las mujeres se debilita ya que el puesto de liderazgo se encuentra numéricamente dominado por los hombres, por lo tanto, las mujeres líderes en estas situaciones abandonan los estilos estereotípicamente masculinos.

La aparición en 1985 de los estudios de Bass representa un importante progreso en la investigación de los estilos de liderazgo, que ha adquirido un aire renovado gracias a la inclusión del estudio científico del liderazgo "transformacional" y el desarrollo del *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ).

Sin embargo, dado el carácter reciente y nuevo de la mayoría de las investigaciones llevadas a cabo en contexto organizacional sobre las diferencias de género en los estilos "transformacional - transaccional," no hay muchas meta-análisis publicados sobre este tema, lo que hace más difícil obtener conclusiones consolidadas.

El estudio de Rosener (1990) fue el primer trabajo publicado sobre las diferencias de género en el liderazgo transformacional y transaccional, con hombres y mujeres líderes que debían evaluar su propio estilo de liderazgo. Los resultados muestran que las mujeres líderes describían su estilo de liderazgo, en referencia a una serie de facetas del liderazgo transformacional como "fomentar la participación", "compartir el poder y la información", "aumentar la confianza de los seguidores" y "motivar". A su vez, los hombres describían su estilo de liderazgo a través de una serie de transacciones o intercambios con sus subordinados, típicos del liderazgo transaccional. El autor también descubrió que las mujeres líderes expresan este tipo de liderazgo cuando el contexto organizacional así lo permite, es decir, en organizaciones donde hay una cultura creada por las propias mujeres, de acuerdo con sus características.

Sin embargo, las críticas a esta investigación no tardaron mucho en surgir, debido a no haber utilizado herramientas que permitieran medir estos estilos de liderazgo, ya que deduce la adopción de un estilo de liderazgo diferente en hombres y mujeres a través de auto-descripciones y entrevistas, incurriendo así en un error conceptual.



Este hecho contribuyó a aumentar la confusión existente en el momento y la dificultad en reunir un cuerpo teórico coherente en este campo.

López-Zafra & Morales (1998) llevaron a cabo una investigación en contexto educativo en que los líderes debían evaluar su propio estilo de liderazgo. Se constató que las mujeres en cargos de dirección atribuían a sí mismas puntuaciones significativamente más altas a los hombres en liderazgo transformacional, en general. En el puesto de jefe de estudios, hombres y mujeres sólo se diferenciaban en "gestión por excepción", donde las mujeres puntúan más; en la posición de Secretario(a) no hay diferencias entre hombres y mujeres. En conclusión, las diferencias entre hombres y mujeres con respecto al estilo de liderazgo adoptado varía en función del puesto que ocupado.

López-Zafra & Del Olmo (1999), en un estudio comparativo en centros educativos dirigidos por hombres y mujeres, llegaron a la conclusión de que, en función de sus puntuaciones en liderazgo transformacional, no hubo diferencias significativas. Sin embargo, las mujeres directoras recibieron una puntuación media más alta que los hombres en factores de liderazgo transformacional, como el carisma y la consideración individualizada, mientras que los hombres directores tuvieron una mayor puntuación en estimulación intelectual e inspiración. Los autores creen que son los estereotipos de género los que producen estas diferencias, porque el carisma y la consideración individualizada se refieren más a la relación interpersonal que se establece entre el líder y seguidores, mientras que la inspiración y estimulación intelectual tienen una implicación en la ejecución de tareas. Por lo tanto, el ser hombre o mujer no influye en ser más o menos transformacional. Lo que pasa es que los líderes transformacionales son percibidos con características más relacionales o de orientación hacia los demás, es decir, con características consideradas femeninas.

Kurpius & Lucart (2000) encontraron en un estudio en contexto militar que estudiantes de las Academias Naval y Fuerza Aérea de los E.U.A., en comparación con estudiantes civiles, presentaban creencias autoritarias y actitudes relacionadas con el rol de género más tradicionales, posiblemente debido a la creencia de que los hombres tienen necesariamente que adoptar una actitud de dureza y rigidez. En este sentido, Dunivin (2000) establece un vínculo entre el servicio militar y la

masculinidad. Sobre la base de la imagen del soldado típico se mantiene la visión de que ser soldado es un rol, efectivamente, masculino, que va acompañada de normas, valores y estilos de vida propios.

El Cuadro 9 resume algunos de los trabajos publicados en esta línea, indicando el tipo de organización en el que se lleva a cabo el estudio, los instrumentos de medida utilizados y las características de la muestra, a fin de destacar la heterogeneidad inherente a estas investigaciones. De su análisis podemos ver que la literatura existente sobre las diferencias entre hombres y mujeres en estos estilos se caracteriza principalmente por la heterogeneidad, tanto en las investigaciones, como en los resultados obtenidos. Los estudios difieren entre sí en los siguientes aspectos: las personas que realizan las evaluaciones (por ej. líderes, subordinados, colegas); el tipo de organización (por ejemplo, actividad a que se dedica, tamaño); instrumentos de medición utilizados (MLQ en diferentes versiones, entrevistas, auto-descripciones de estilo) y el contexto cultural en que se realizan los estudios (la mayoría en muestras norte-americanas, pero también en otros países).

A su vez, los resultados obtenidos también se caracterizan por la heterogeneidad. En algunos estudios, hombres y mujeres no parecen diferir en sus estilos de liderazgo (Komives, 1991; López-Zafra & Del Olmo, 1999; Maher, 1997; Van Engen, Van der Leeden & Willemsen, 2001); o los resultados no son coherentes (Carless, 1998), los resultados varían en función de quién realiza las evaluaciones: superiores y líderes vs. Subordinados (López-Zafra & Morales, 1998), o en función de la posición ocupada por el líder.

Por otra parte, los demás estudios llegan a la conclusión de que, en general, las mujeres son más "transformacionales" que los hombres y adoptan en mayor medida las conductas de "recompensa contingente" (Bass, 1998, Bass & Avolio, 1994; Bass, Avolio & Atwater, 1996; Eagly & Johannesen-Shmidt, 2001); o, simplemente, que el estilo de liderazgo de la mujer es más "transformacional" que el de los hombres y esto es más "transaccional" (Druskat, 1994, Ramos, Sarrió, Barberá , & Candela, 2002; Rosener, 1990).

<i><b>Autor y Año de Publicación</b></i>	<i><b>Medida</b></i>	<i><b>Evaluador</b></i>	<i><b>Contexto/País</b></i>	<i><b>Resultados</b></i>
Rosener (1990)	Cuestionarios Entrevistas	Líder	Distintos tipos de organizaciones de diferentes países	Mujeres más “transformacionales” Hombres más “transaccionales”
Komives (1991 a, b)	MLQ – 5R e 5S	Líder y subordinados	Residencias universitarias. 7 Estados de la UE	No hay diferencias
Druskat (1994)	MLQ – 8Y	Subordinados	Órdenes Religiosas católicas. UE	Mujeres más “transformacionales” Hombres más “transaccionales”
Bass & cols. (1994; 1996; 1998)	MLQ – 5R	Subordinados	Distintos tipos de organizaciones. UE	Mujeres más “transformacionales” y “RC” y menos conductas pasivas que los hombres
Maher (1997)	MLQ – 5X	Subordinados	Distintos tipos de organizaciones. UE	No hay diferencias
López-Zafra & Morales (1998)	MLQ – 5R (reducido)	Líderes	Ámbito educativo. España	Varian en función del puesto
Carless (1998)	MLQ – 5X LPI GTL	Líderes, Subordinados, Superiores	Banca Internacional. Australia	Subordinados: no hay diferencias Líderes y superiores: mujeres más “transformacionales”
López-Zafra & Del Olmo (1999)	MLQ – 5R (reducido)	Líderes y Subordinados	Ámbito educativo. España	No hay diferencias
Eagly & Johannesen-Schmidt (2001)	MLQ (várias versões)	Líderes, Subordinados, Superiores o Colegas	Distintos tipos de organizaciones Mayoría EU, más 8 países	Mujeres más “transformacionales” y “RC” y menos conductas pasivas que los hombres
Van Engen, Van der Leeden & Willemsen (2001)	MLQ (reducido)	Subordinados	Departamentos de los grandes almacenes. Alemania	No hay diferencias
Ramos, Sarrió, Barberá & Candela (2002)	MLQ – 5R (reducido)	Líderes	Empresas del sector comercio, industria y servicios. España	Mujeres más “transformacionales” Hombres más “transaccionales”

**Cuadro 9.** Resumen de los Estudios llevados a cabo sobre diferencias de género en los estilos de liderazgo “transformacional” y “transaccional”.

Adaptado de Cuadrado, Molero & Navas (2003)

Con respecto a diferencias sistemáticas en la evaluación del desempeño de los líderes, en función del género de los evaluadores, la revisión de la literatura carece de resultados consistentes. Por ejemplo, López-Zafra & Del Olmo (1999), en un estudio llevado a cabo en contextos educativos, definidos como tradicionalmente femeninos, constataron la ausencia de diferencias de género en la evaluación del desempeño de los líderes educacionales.

Sin embargo, otros autores (Eagly & Karau, 2002; Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992) indican una tendencia general de que las mujeres líderes sean evaluadas menos favorablemente, en comparación con los hombres. Sin embargo, cabe señalar que esta tendencia era más pronunciada cuando el liderazgo se produjo en un contexto estereotípicamente masculino, es decir, cuando los líderes ocupan roles de dominancia masculina, y cuándo los evaluadores son hombres.

Eagly *et al.* (1995), en su meta-análisis sobre el género y la eficacia del liderazgo percibido, informaron un efecto significativo para los estudios realizados en contextos militares, en comparación con los de otros contextos organizacionales. En círculos militares, los hombres líderes puntúan más alto que las mujeres líderes con respecto a la eficacia del liderazgo percibido.

Boldry *et al.* (2001), en un estudio reciente en colegios militares, han constatado que ya sea estudiantes hombres o estudiantes mujeres, las mujeres eran evaluadas como menos aptas para el trabajo militar. Estos resultados nos llevan a predecir que las mujeres pueden ser percibidas como menos eficaces que los hombres en roles de liderazgo que rara vez son ocupados por mujeres y en el que la mayoría de los evaluadores son hombres. Los evaluadores hombres pueden así percibir las mujeres como líderes más amenazantes o intrusas, sintiendo cierta reticencia al ascenso de las mujeres en la jerarquía organizacional. Además, dado que el liderazgo es una posición tradicionalmente ocupada por hombres, puede ser reflejarse cierta resistencia a cambiar los estilos de liderazgo, dada la tendencia a evaluar menos positivamente el comportamiento de liderazgo de las mujeres.

El impacto de los estereotipos de género en el contexto militar se ha convertido en un problema para las mujeres debido a la discrepancia entre los atributos que componen el estereotipo social de las mujeres y los atributos necesarios para el desempeño militar efectivo (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly & Karau, 2002). Las diferencias de género que surgieron en las evaluaciones de los estudiantes fueron en gran parte en detrimento de las mujeres, ya que se han identificado varios atributos relacionados con el éxito de liderazgo como más característicos de hombres que de mujeres.

Pero, a pesar de que este estudio demuestra la importancia de los estereotipos de género como factor explicativo de las evaluaciones negativas de la mujer en el ejército, se reconoce que otros factores pueden explicar la escasa representación de las mujeres en este contexto. En primer lugar, la perspectiva de la teoría de la dominancia social sugiere que los hombres, en comparación con las mujeres, tienen más predisposición a sentirse atraídos por el contexto militar y organizaciones jerárquicas. También hay factores estructurales, tales como el número limitado de las mujeres que acceden a este medio y, en términos históricos, el dominio masculino que ha sido siempre una marca. El hecho de que los roles y actividades a ser realizadas por los líderes siguen siendo diferenciados por género también es relevante porque en la mayoría de los casos, las mujeres siguen siendo excluidas de la actividad de combate, que es, por cierto, muy valorada en este contexto. Otro aspecto a considerar es la antigüedad (años de experiencia en organizaciones militares), como posible moderador de la relación entre los estereotipos de género y las características pre-requisito del liderazgo.

En un estudio realizado por Schein, los líderes con más de cinco años de servicio percibieron "mujeres" y "líderes" como más similares, en comparación con los colegas más jóvenes (Schein, 1975). Eagly & Johnson (1990) también sugirieron que la experiencia y el tiempo reducen la importancia percibida de la masculinidad en los estereotipos de liderazgo. Por otra parte, si la cultura institucionalizada une firmemente los estereotipos de género masculino al liderazgo, el aumento de la antigüedad/experiencia puede reforzar, y no disminuir, este enlace, como lo demuestra también el estudio Boyce & Herd (2003) en el contexto militar. Por lo

tanto, todas estas variables deben tenerse en cuenta al reflexionar sobre las posibles causas de las evaluaciones menos favorables del personal femenino en el ejército.

Por último, algunos estudios muestran que los hombres y mujeres que han trabajado con mujeres líderes, tienden a evaluar a éstas más favorablemente, en comparación con aquellos que nunca han tenido esa experiencia. Por lo tanto, algunos autores apoyan la idea de que los estereotipos de género de los evaluadores sobre las mujeres líderes desaparecen después de haber trabajado con ellas, pasando el líder a ser tratado más como individuo, que como representante de su sexo (Powell, 1990).

Bowman *et al.* (1965) han encontrado que hombres y mujeres que han tenido experiencia de trabajo con mujeres líderes demuestran una actitud más favorable hacia las mujeres en posiciones de liderazgo, en comparación con aquellos que nunca han tenido esta experiencia. Estudios de laboratorio también apuntan en el sentido de que en los subordinados que han trabajado para hombres o mujeres líderes, los efectos de los estereotipos desaparecen y las personas ya no se diferencian en esta base. Según esta lógica, se espera que los estereotipos de género masculinos asociados a líderes con éxito disminuyan debido a la mayor exposición a líderes femeninas.

Sin embargo, hay que señalar que el estudio de Boyce & Herd (2003) no va confirma estos resultados. Según los datos de esta investigación, la experiencia de trabajar con líderes femeninas no cambia los estereotipos masculinos de líderes eficaces. Este estudio, al igual que otros en unidades militares (Boldry, Wood & Kashy, 2001; Youngman, 2001) puede significar que la cultura de la academia militar es tan masculina, al punto de que los "seniors" que participan en esta cultura comprendan las características de liderazgo eficaz como masculinas, más que los "juniors", que aún no están tan expuestos a esta cultura.

Irby & Brown (1995) analizaron la percepción de eficacia del liderazgo en tres contextos: educación, negocios y gobierno. El objetivo de la investigación fue contrastar la perspectiva masculina y femenina en las habilidades de un liderazgo eficaz. Este trabajo es parte de un estudio más amplio destinado a iniciar la construcción de una teoría de inclusión femenina en el liderazgo. Participaron en este

estudio 120 ejecutivos (60 mujeres y 60 hombres), que son líderes formales que habían conseguido una posición de alto estatus. Los resultados revelaron 6 grandes temas de interés para la interpretación de los datos relativos a las diferencias de género en la percepción de un liderazgo eficaz (Tabla 2).

**Tabla 2. Diferencias de género en las percepciones de eficacia del liderazgo**

<b>Competencias</b>	<b>Líder femenino</b>	<b>Líder masculino</b>
<b>Atención al detalle</b>	Da gran atención a los detalles.	Delega en otros las tareas que impliquen detalles.
<b>Manejarse con las situaciones</b>	Da mayor atención a los <i>inputs</i> del presente que al pasado siendo más cuidadosa en la toma de decisiones.	Confía en los juicios, experiencias y competencias del pasado para resolver problemas del presente.
<b>Autoridad</b>	Adquiere autoridad y poder con el paso del tiempo y después de mucho trabajo.	La legitimidad de la autoridad y del poder se basa en el género.
<b>Expectativas de supervisión</b>	Es visto como un supervisor menos eficiente.	Es el preferido para supervisar.
<b>Liderazgo de éxito</b>	Las características de liderazgo eficaz son connotadas como rasgos femeninos.	Es percibido como si fuera un líder más eficaz.
<b>Influencia del estilo de liderazgo</b>	Su estilo está influenciado por mentores y entrenamiento formal.	Su estilo está influenciado por sus experiencias profesionales, visión personal y características innatas.

Elaborado a partir de Irby & Brown (1995)

En relación con el estilo de liderazgo adoptado por el líder femenino, todos los estudios coinciden: el estilo transformacional (que caracteriza al líder como alguien que establece patrones de conducta elevados, se centra en ganar la confianza de sus subordinados, es emprendedor y alienta a los subordinados a que desarrollen su potencial, a fin de contribuir de forma más adaptada a las necesidades de las organizaciones -Burns, 1978-), es adoptado predominantemente por las mujeres. Además, el estilo transformacional muestra una correlación positiva con la escala de eficacia del líder (Eagly *et al.*, 2001; Lowe *et al.*, 1996).

Por lo tanto, las diferencias sexuales encontradas en el liderazgo transformacional y transaccional tienen implicaciones en los argumentos a favor de la eficacia del

liderazgo femenino, ya que estos estilos fueron definidos con el objetivo de identificar el liderazgo eficaz (Eagly & Carli, 2003). Yukl (1992, p. 287) señala que existen considerables evidencias de que el liderazgo transformacional es eficaz.

Esto es visible en los trabajos de Eagly & Johannesen-Schmidt (2001) y en el meta-análisis de 39 estudios realizada por Lowe *et al.* (1996), en los que los resultados muestran correlaciones positivas entre la eficacia del liderazgo y todas las sub-escalas de liderazgo transformacional, así como con la sub-escala de recompensa contingente (liderazgo transaccional), en la que los líderes femeninos superan a los masculinos.

Al contrario, hay correlaciones negativas entre lo que se percibe como liderazgo eficaz, gestión por excepción pasiva y liderazgo *laissez-faire*. Por lo tanto, el liderazgo transformacional correlaciona con mayores niveles de eficacia y motivación de los subordinados. Por otra parte, también se han obtenido relaciones significativas entre los componentes del liderazgo transaccional y la eficacia del líder (Hater & Bass, 1988; Seltzer & Bass, 1990; Waldman, Bass, & Einstein, 1987). Las puntuaciones fueron más altas para los líderes femeninos en las sub-escalas transformacional y recompensa contingente, mientras que los líderes masculinos han puntuado más alto en la gestión por excepción pasiva (liderazgo transaccional) y en el liderazgo *laissez-faire*. En apoyo de esta conclusión, las mujeres se perciben como más eficaces que los hombres en la medida de la eficacia percibida (por los subordinados), también medida por el *Multifactor Leadership Questionnaire* de Bass.

Eagly, Karau, & Makhijani (1995) han confirmado que líderes masculinos y femeninos no difieren entre sí en la eficacia del liderazgo. Estos resultados son importantes en términos aplicados porque sugieren que, a pesar de las barreras y posibles desventajas asociadas al rol de liderazgo, la mujer actualmente tiene éxito como líder y gestora, como sus colegas masculinos. Incluso si las mujeres se comportan de manera diferente a los hombres líderes, son igualmente eficaces. Esta conclusión no es sorprendente porque las bases teóricas así lo predicen. Sin embargo, es importante añadir que en un segundo meta-análisis se demostró que los líderes masculinos son percibidos como más eficaces que los líderes femeninos en



actividades tradicionalmente consideradas masculinas (actividades que requieren habilidades de la "tarea": dirigir y controlar a los otros), en organizaciones militares. Las mujeres líderes fueron percibidas como más eficaces en actividades consideradas tradicionalmente femeninas (actividades que requieren habilidades "interpersonales": cooperar y llevarse bien con las personas), como es el caso de la educación, gobierno y servicios sociales. En general, ambos líderes son especialmente eficaces cuando la función de liderazgo es congruente con su género.

Así, el estudio de la eficacia de los líderes es consistente con las asunciones de la congruencia del rol, ya que los líderes han tenido un desempeño más eficaz cuando el rol de líder es congruente con el rol de género. Además, la mayoría de las dificultades y desafíos que enfrentan las mujeres son derivados de la incongruencia del rol tradicional de la mujer y muchas funciones de liderazgo (Eagly & Karau, 2002). Esta inconsistencia crea vulnerabilidad y, por tanto, restringe el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo, ya que socava la evaluación de su desempeño como líder. Un intento de superar este dilema de la incongruencia de la función requiere un comportamiento muy competente de las mujeres líderes, a fin de ser reconocidas por sus capacidades. Las mujeres líderes con éxito, a menudo trabajan duro y buscan estilos de liderazgo que no promuevan, innecesariamente, la resistencia a su autoridad.

A la luz de estos resultados inconsistentes, es relevante determinar si las variables como las características del evaluador y el contexto situacional influyen en las evaluaciones realizadas sobre el liderazgo. Una de las características del evaluador es el género. Pocos estudios se han centrado hasta ahora sobre la interacción entre el sexo del evaluador y la evaluación del desempeño de hombres y mujeres líderes. Luthar (1996) encontró que los evaluadores hombres tienden a evaluar mejor a los líderes masculinos, en comparación con las evaluadoras mujeres.

Deal & Stevenson (1998) han demostrado que los evaluadores hombres tenían opiniones más negativas con respecto a las mujeres líderes, en comparación con las evaluadoras mujeres. Los resultados indican, por tanto, que las percepciones negativas de las mujeres líderes se deben en gran medida al género del evaluador, y

no al género del evaluado. Las discrepancias entre las descripciones de los evaluadores masculinos y las evaluadoras femeninas, con respecto a las mujeres líderes son extremas. Evaluadores hombres frente a las evaluadoras mujeres, por lo general tienen menos tendencia a describir las líderes femeninas como ambiciosas, autoritarias, competentes, directas, firmes, inteligentes, objetivas, sofisticadas y bien informadas.

Por el contrario, los evaluadores hombres describían los líderes femeninos como fácilmente influenciables, nerviosas, pasivas, tímidas, inseguras y reservadas (Deal & Stevenson, 1998). En contraste con las percepciones negativas expresadas por los hombres, las evaluadoras mujeres describían los líderes femeninos positivamente: ambiciosas, autoritarias, directas, objetivas, firmes y competentes.

Por tanto, parece que el género del líder y el género del evaluador se relacionan con la evaluación del liderazgo de las mujeres. Por lo tanto, ¿el contexto situacional podrá tener o no impacto en estas dimensiones? Comparando las evaluaciones de liderazgo en diversas organizaciones, Eagly *et al.* (1995) afirman que "los resultados de un tipo de organización, incluyendo las militares, difieren de los resultados de otros tipos de organizaciones. De hecho, sólo las organizaciones militares apoyan resultados que significativamente benefician los líderes hombres" (p. 138). Contextos militares son predominantemente masculinos, con posiciones definidas por lo general en términos masculinos. Por lo tanto, el contexto militar, es un terreno fértil para investigar si existen diferencias sistemáticas en el desempeño asignado a líderes femeninos y masculinos.

El perfil de liderazgo "óptimo" se define como aquel que se caracteriza por la baja frecuencia de "laissez-faire", seguido de un aumento de la utilización de estilos transaccionales (aumento de la intervención en crisis para el refuerzo contingente), y finalmente, las áreas transformacionales que constituyen el grueso de las acciones. En resumen, el líder más eficaz es aquel donde domina el liderazgo transformacional, de la intervención en crisis (activa y pasiva), seguido del refuerzo contingente de comportamiento y, en última instancia, el "laissez-faire" (Avolio & Bass, 1990).

Según Bass (1985), el “efecto del aumento” de los resultados tiende a producirse en la medida en que los que ocupan posiciones de poder asuman una dimensión transformacional en sus relaciones con los demás, consiguiendo con estas actuaciones desempeños por encima de sus expectativas iniciales. Así pues, se argumenta que a través de la evaluación del liderazgo transformacional se puede lograr una predicción de otras variables, como los niveles de esfuerzo, la eficacia y la satisfacción de los empleados.

Resultados de estudios recientes apoyan la idea de que el liderazgo transformacional está fuertemente correlacionada con las tres variables de resultado de organizacional, esfuerzo-extra, satisfacción con el líder y eficacia del líder, comparada con el liderazgo transaccional (Bass & Avolio, 1997; Rowold & Heinitz, 2007).

Estas correlaciones son similares a otras obtenidas por Gellis (2001), que mostró fuertes correlaciones entre algunos factores de liderazgo del MLQ y variables de resultado organizacional, más específicamente entre la influencia idealizada, consideración individualizada, estimulación intelectual, inspiración motivacional y recompensa contingente (transaccional), las cuales están significativamente relacionadas con la eficacia percibida del líder, la satisfacción con el líder y el esfuerzo-extra de los subordinados.

El factor recompensa contingente del liderazgo transaccional también presentaba correlaciones positivas con las tres variables de resultado organizacional mencionadas, aunque en una magnitud significativamente menor, frente a los factores de liderazgo transformacional. Sin embargo, sólo la consideración individualizada aumentó significativamente el poder predictivo de la variable satisfacción con el líder, mientras que la influencia idealizada fue predictora significativa de la eficacia percibida del líder. Otros estudios han demostrado que los niveles de eficiencia del liderazgo se relacionan positiva y significativamente con el liderazgo transformacional, y negativamente con la gestión por excepción (Cuadrado, 2002; Hater & Bass, 1988, Waldman *et al.*, 1987).

Según un estudio realizado por Gardiner & Tiggemann (1999), efectuado con 30 hombres y 30 mujeres líderes de organizaciones numéricamente dominadas por hombres y, 30 hombres y 30 mujeres líderes de organizaciones numéricamente

dominadas por mujeres, los resultados mostraron que las mujeres, en general, adoptan un estilo mucho más orientado a las "relaciones" y a la "tarea" que los hombres. Sin embargo, tal como otros autores han previsto, se ha constatado que las mujeres eran más "orientadas a las relaciones" que los hombres en organizaciones numéricamente dominadas por mujeres, mientras que, hombres y mujeres no difieren en este estilo en organizaciones numéricamente dominadas por hombres. Con respecto al estilo "orientación a la tarea", los resultados sugieren lo opuesto, es decir, las mujeres están más "orientadas a tareas" que los hombres en organizaciones numéricamente dominadas por hombres, mientras que los hombres y mujeres son igualmente "orientados a la tarea" en organizaciones "femeninas".

Estos resultados apoyan los resultados correlacionales de Eagly & Johnson (1990) y el argumento de que las mujeres en organizaciones predominantemente masculinas adoptan un estilo de liderazgo estereotípicamente masculino de liderazgo e inhiben las conductas propias de un estilo "orientado a las personas". Concluyen que esto podría ayudar a explicar, en parte, la escasez de mujeres en posiciones de liderazgo, especialmente en las organizaciones dominadas numéricamente por hombres. Este trabajo fue importante en el sentido de que ha dado un paso más en las investigaciones llevadas a cabo en esta línea tradicional, concediendo al factor contextual la atención que merece, considerando la dominación numérica de un género sobre el otro en las organizaciones estudiadas.

Además, este estudio ha descubierto que, en experimentos de laboratorio en el que los participantes eran estudiantes, los estilos de liderazgo eran algo estereotipados en función del género, ya que las mujeres tienden a expresar estilo democráticos y orientados a la relación interpersonal. En contraste, las diferencias de género fueron menos expresivas en los estudios organizacionales.

En este contexto, Cuadrado (2004) se refiere a un proceso de auto-exclusión de las mujeres por no estar dispuestas a "romper" los estereotipos y las expectativas asociadas a ellas en posiciones de liderazgo. Parece que las mujeres evitan la violación de las normas asociadas al rol del género femenino, adoptando con menos frecuencia estilos masculinos autocráticos y directivos, ya que esto se refleja en evaluaciones discriminatorias contra ellas. En este sentido, el autor añade que una de

las posibles soluciones a la falta de representación de las mujeres en estos puestos, pasa inevitablemente por un cambio social con el fin de definir y comprender los roles de liderazgo, y también restablecer la eficacia en este tipo de posiciones, dejando de asociarse sólo a la presencia de características masculinas tradicionales.

En un estudio de Eagly & Johannesen-Schmidt (2001) sobre estilos de liderazgo "transformacional", "transaccional" y "laissez-faire", una gran muestra de 2.874 mujeres y 6.126 hombres, procedentes de los E.U.A., las mujeres tenían puntuaciones significativamente más altas que los hombres en tres escalas transformacionales "influencia idealizada", "motivación inspiracional" y "consideración individualizada", así como en la escala transaccional "recompensa contingente". A su vez, los hombres puntuaron más alto en ambas formas de "gestión por excepción" (activa y pasiva) y en "laissez-faire".

De acuerdo con la opinión de los autores, esto sugiere que las mujeres están adoptando estilos más eficaces, tal vez debido a su mayor dificultad de acceso a puestos de liderazgo, lo que se traduce en un mejor desempeño para el mantenimiento de estas posiciones. Por otra parte, refleja la tendencia de las mujeres a adoptar estilos "femeninos" de liderazgo, dada la alta puntuación en la "consideración individualizada" y "recompensa contingente", que implica más atención y consideración por los subordinados, fomentando en ellos el optimismo y el entusiasmo (tendencias evaluadas en la subescala "motivación inspiradoracional").

En un estudio de Ramos *et al.* (2002), se investigaron las diferencias en el liderazgo "transformacional", "transaccional" y "laissez-faire" en una muestra de 305 gestores y mandos intermedios. Los participantes debían definir su auto-percepción sobre su estilo de liderazgo a través de una versión reducida del MLQ (Morales & Molero, 1995), que incluye 26 ítems (16 de liderazgo "transformacional", 7 de liderazgo "transaccional" y 3 de liderazgo "laissez-faire"). Los resultados muestran que existen diferencias significativas entre hombres y mujeres en 5 de estos puntos -4 de liderazgo "transformacional" y 1 de liderazgo "transaccional"-, siendo las mujeres las que puntuaron más alto en los ítems "transformacionales" y los hombres en los ítems "transaccionales". Sin embargo, las diferencias son escasas y de poca magnitud. Hay que señalar, en cualquier caso, el posible efecto de "conveniencia social" inherente a

la evaluación en sí, dado el pequeño número de ítems utilizados, lo que pueden haber influido en los resultados. Por otra parte, como varios autores han mencionado (por ejemplo, Carless, 1998; Eagly & Johnson, 1990), los instrumentos de auto-evaluación tienden a ser más estereotípicos que las evaluaciones de los demás.

Los resultados del estudio de Maher (1997) indican que no hay diferencias entre los estilos de liderazgo de hombres y mujeres, incluso cuando fueron evaluados ya sea por hombres, ya sea por mujeres. Sin embargo, existen diferencias significativas en la proporción de estereotipos masculinos vs. femeninos de los líderes, pero sólo por mujeres encuestadas. Esto significa que las mujeres perciben que la mujer líder estereotípica era más "transformacional" (agrupado en sólo un factor) y "transaccional" (también agrupado en sólo un factor: más "recompensa contingente" menos "gestión por excepción") y mostró menos "laissez-faire" que el hombre líder estereotípico. Los hombres, a su vez, no han notado ninguna diferencia en estos factores entre hombres y mujeres líderes.

En conclusión, el liderazgo "transformacional" y el factor "recompensa contingente" parecen estar más asociados con las mujeres, especialmente en vista de la percepción de la mujer. Esto sugiere que las mujeres tienen diferentes teorías implícitas sobre el estilo de los hombres y de las mujeres líderes, lo que lleva a tener en cuenta el género del evaluador y la influencia de los estereotipos de género en estas evaluaciones.

Maher (1997) pone de relieve la importancia de los factores de contexto organizacional para detectar o no diferencias de género. El autor sugiere que la cultura organizacional y el tipo de organización en que se lleva a cabo el estudio deben ser ampliamente considerados en futuras investigaciones.

Resultados similares fueron obtenidos por Druskat (1994) con 6359 hombres y mujeres de órdenes religiosas católicas que deberían evaluar sus superiores mediante el MLQ. Este estudio fue uno de los más representativos en este ámbito, por el tipo de organización en que se realizó y dado el número de participantes. El objetivo fue investigar el estilo de liderazgo de hombres y mujeres en las organizaciones "no

tradicionales", es decir, en organizaciones predominantemente masculinas y en organizaciones predominantemente femeninas. Los resultados mostraron que los líderes femeninos fueron evaluados por subordinadas femeninas como más transformacionales y que los hombres líderes, evaluados por subordinados hombres, adoptaban conductas transaccionales.

Al igual que Rosener, esta autora también destacó el importante papel que el contexto asume en la adopción del liderazgo transformacional por parte de las mujeres. Según la autora, las subordinadas femeninas esperan que las mujeres líderes exhiban comportamientos de liderazgo transformacional ya que esto es más orientado a la relación interpersonal y porque es más consistente con los valores femeninos, ya que se considera un estilo femenino de liderazgo. Por este motivo, el liderazgo transformacional se manifiesta con mayor facilidad en organizaciones típicamente femeninas, donde las mujeres controlan los recursos y, por tanto, están menos limitadas en su estilo de liderazgo.

Por consiguiente, cabe concluir que las expectativas con respecto al hecho de que las mujeres muestran más comportamientos transformacionales, indican claramente la influencia de los estereotipos en la evaluación de los líderes. En este sentido, las diferencias de género en los estilos de liderazgo tienden a aparecer con mayor frecuencia en las organizaciones "no tradicionales", donde las mujeres son libres de ejercer su "verdadero estilo de liderazgo". Si las mujeres quieren tener éxito en las organizaciones "tradicionales" (burocráticas, rígidas, predominantemente masculinas) donde imperan valores y normas "estereotípicamente masculinos", tienen que cumplir por tanto con las expectativas que son más compatibles con los hombres, que son quienes generalmente ocupan posiciones de liderazgo en este tipo de organizaciones.

En contraste con Bass & Avolio (1992) y Druskat (1994), el estudio de Komives (1991) en residencias universitarias (contexto según Druskat "no tradicional"), no mostró grandes diferencias de género en el liderazgo transformacional o transaccional, es decir, se evidenció que hombres y mujeres directores se auto-evaluaban de manera similar en cuanto a sus estilos de liderazgo. Estos resultados

divergentes sugieren que los subordinados, en determinados tipos de organizaciones, pueden compartir expectativas comunes sobre el comportamiento adecuado de liderazgo a exhibir en estos contextos. Por ejemplo, en la muestra de Druskat (1994), las subordinadas mujeres pueden creer que los líderes femeninos en sus organizaciones deben mostrar comportamientos transformacionales, de modo que sean eficaces. Es posible que hayan diferentes estereotipos para los líderes hombres y mujeres, los cuales varían a lo largo de los distintos contextos organizacionales.

Komives (1991) también estudió si el estilo de liderazgo de hombres y mujeres líderes se perciben de diferente manera por subordinados de ámbos géneros, e incluso si estos estaban satisfechos con sus respectivos supervisores; si tenían similares niveles de motivación ("esfuerzo-extra") y si su satisfacción general con el trabajo es similar, independientemente de su género y del género de sus supervisores. Los resultados mostraron que hombres y mujeres líderes recibieron evaluaciones similares, no sólo en los estilos de liderazgo, sino también en otras variables, por parte de hombres y mujeres subordinados. Así, se llegó a la conclusión de que, según las evidencias de este estudio, el género del líder y de los evaluadores no influyen en los resultados.

Además, sugieren diferencias reales entre hombres y mujeres en relación con el liderazgo transformacional y transaccional. Bass & Avolio (1992) y Druskat (1994), sugieren que los estereotipos pueden explicar los resultados obtenidos, aunque los autores no evalúen directamente esta posibilidad. Quizá se esperaba que las mujeres líderes tuviesen un desempeño inferior, porque no encajan en el estereotipo de liderazgo, sin embargo, cuando fueron percibidas como líderes competentes (contrariamente al estereotipo de género) fueron evaluadas con mayor suavidad por sus subordinados.

De los hombres líderes se esperaba inicialmente un buen desempeño, ya que están en sintonía con los estereotipos de liderazgo eficaz, sin embargo después se constató que no coincidieron con las expectativas de sus seguidores. Esta interpretación sugiere que los evaluadores perciben niveles altos para los líderes hombres; de las



mujeres se espera que sean menos transformacionales que los hombres (Bass & Avolio, 1992).

En resumen, los estudios revisados sugieren dos ideas fundamentales: en primer lugar, lo que es eficaz para las mujeres no es necesariamente para los hombres y, en segundo lugar, lo que es eficaz para las mujeres depende del contexto en el que se ejerce el liderazgo (Yoder, 2001, p.816). Este autor añade que si el género del líder y el contexto análogo al género interactuasen para moderar la relación entre el comportamiento del líder y su eficacia, haciendo con que el contexto sea más propicio a la mujer, existe la posibilidad prometedora de aumentar la eficacia del liderazgo femenino.

Los estudios también demuestran que la relación del liderazgo transformacional y transaccional con el género es muy compleja. Si bien algunos estudios muestran que las mujeres son más transformacionales que los hombres (por ejemplo, Bass & Avolio, 1994; Bass *et al.*, 1996; Druskat, 1994; Rosener, 1990), otras no apoyan este tipo de diferencias (por ejemplo, Komives, 1991; López-Zafra & Del Olmo, 1999; Maher, 1997), o al menos no de forma consistente (López-Zafra & Morales, 1998). En este sentido, los estereotipos de género parecen asumir un papel importante en la percepción de los hombres y mujeres relativa al liderazgo transformacional (López-Zafra & Del Olmo, 1999; Maher, 1997).

Además, la divergencia de puntos de vista refleja que la relación existente entre los estilos de liderazgo y el género han sido objeto de estudio por parte de profesionales en diferentes áreas, que basan sus conclusiones en datos muy diferentes. Por ejemplo, los consultores de gestión tienen como base su propia experiencia en las organizaciones y las inferencias hechas a partir de entrevistas con líderes, gestores o administradores. Los investigadores de las ciencias sociales y humanidades obtienen datos a través de estudios controlados, sometidos a análisis estadísticos utilizando cuestionarios u observaciones. Sin embargo, la diferencia fundamental entre los estudios psicosociales y los demás mencionados anteriormente es que no abordan el mismo estilo de liderazgo.

El hecho de existir un sesgo en la publicación de estudios que muestran diferencias entre líderes masculinos y femeninos, y debido a la no publicación de resultados en que estas diferencias no son significativas (Cunha *et al.*, 2003) justifica también la necesidad de continuar investigando este tema.

Por tanto, es natural la falta de acuerdo entre los distintos investigadores, que pueden incluso llegar a conclusiones distintas, dependiendo de la perspectiva que adopten en el estudio de la relación entre liderazgo y género. A pesar del conocimiento generado en las últimas décadas aún se desconoce mucho sobre el tema, en particular con respecto a las variables que pueden influir en la evaluación de la eficacia del líder, como las características de los subordinados y el género del líder debido a sus estereotipos.

Lo que está claro es que caracterizaciones modernas de liderazgo eficaz se tornan más consonantes con el rol de género femenino, por lo que se espera la erosión de la desventaja del liderazgo femenino. El hombre permanece, actualmente, asociado a un estilo de liderazgo anticuado que no se ajusta a las necesidades de la mayoría de las organizaciones contemporáneas (Eagly & Carli, 2003). Mientras que en el pasado, los líderes basaban su autoridad sobre todo en el acceso al poder político, económico o militar, en las sociedades pos-industriales los líderes comparten el poder y establecen más relaciones de colaboración.

En este sentido, la visión contemporánea de un buen liderazgo hace hincapié en una reducción de la jerarquía y un cambio en el rol del líder que se presenta más como una figura de "coach" (entrenador/monitor), promoviendo el trabajo en equipo, la capacidad de *empowerment* y apoyo a los colaboradores. Como resultado de estos cambios no es de extrañar que muchos investigadores sociales consideren que las mujeres se están volviendo cada vez más masculinas, pero no disminuyendo las cualidades femeninas (Diekmann & Eagly, 2000).

Una vez concluida la revisión de los principales resultados de estudios de referencia en este dominio científico, vamos, ahora a abordar el planteamiento de este trabajo, definiendo una serie de objetivos relacionados con las auto y hetero-percepciones de

los estilos de liderazgo masculinos y femeninos; analizar si la percepción de eficacia se ve influenciada por el género de los evaluadores y si los estilos de liderazgo se relacionan con variables como la satisfacción, la eficacia y el refuerzo extra, así como con algunas características del propio subordinado, específicamente la edad, las calificaciones, los años de experiencia en la organización, el sexo de los jefes, haber tenido jefes de sexo opuesto y preferencia por un jefe de determinado género.

## **SEGUNDA PARTE: ESTUDIO EMPÍRICO**

### **IV – Planteamiento Empírico**

La planificación de este estudio empírico ha sido planificada desde el inicio para realizarse con recogida de datos en contexto militar. La elección recayó sobre organizaciones militares, puesto que estas comparten un conjunto de características muy específicas, principalmente una estructura organizacional jerárquica, mecanicista y un sistema de normas y procedimientos altamente prescritos y formalizados, entre otros. Pero, fundamentalmente, se trata de una cultura organizacional arraigada de valores masculinos, mayoritariamente compuesta por individuos masculinos. Por lo tanto, cualquier análisis de los datos, en términos comparativos, resulta válido para generalizarse a otras organizaciones que comparten características similares. Se pretende que estos y otros aspectos que se asumen como variables contextuales sean debidamente identificados y controlados, realizando una investigación rigurosa.

#### **1. Organizaciones Militares en Estudio**

Dado el hecho de que la recogida de datos se centra en cuatro unidades militares de la zona norte de Portugal, nos hemos planteado la siguiente pregunta: ¿existen diferencias entre ellas?

Este tipo de organizaciones pueden ser definidas por varias características transversales al contexto militar. Algunas de las características más significativas son: los principios de jerarquía por los que se rige, la delimitación de los diferentes niveles de autoridad, el tipo de autoridad "racional-legal" y centralizada, que se basa en la legitimidad del orden establecida y en el derecho de mando de los que son llamados a incorporar este poder legitimado.

Se constata que las tareas y actividades están sujetas a reglas, normas y procedimientos normalizados típicos de la organización burocrática. Existe una jerarquización de los puestos de trabajo y especialización (delimitación de funciones y responsabilidades). En general, aún no se da mucho valor a las iniciativas de los

miembros de la organización, las relaciones tienden a ser impersonales y el sistema de definición de roles específicos sólo se refiere a deberes y tareas estrictamente asociadas al cargo. El "status" es adscrito de acuerdo con un sistema de promoción basado en la antigüedad, etc.

La mayoría de estos aspectos son notorios y fácilmente visibles sobre el terreno, comenzando por los uniformes, que representan la cultura organizacional existente. Para el público en general, el uniforme muestra autoridad, poder de prohibición, de instrucción, de punición y de autorización. A los ojos de los colegas, el uniforme representa importancia jerárquica y calificaciones específicas. Otros símbolos son identificables en el sistema de comunicación, por ejemplo, el lenguaje, los canales de comunicación, el tipo de aproximación en el contacto personal, etc. El contacto personal del investigador con el contexto permitió confirmar el perfil común a las cuatro unidades militares. Sin embargo, esto no invalida que estas características se manifiesten de una forma diferente (más o menos pronunciada) y con sus propias peculiaridades. No obstante, cabe señalar que estas peculiaridades por sí solas no parecen justificar una diferenciación en el muestreo. A continuación, esbozamos un breve retrato de las cuatro unidades militares que participan en este estudio y procedemos a su caracterización en cuanto a: misión, funciones, objetivos y ámbitos de acción/intervención.

### **CCSP – “Centro de Classificação e Selecção do Porto” (del Ejército Portugués)**

El CCSP es una de las unidades que forman parte de la Dirección de Reclutamiento Militar del Estado Portugués, cuyo ámbito de acción se limita a la zona norte del país. Consta de 94 plazas, 53 sargentos y 30 oficiales, y al igual que las otras tres organizaciones militares que participan en esta investigación, el CCSP se inscribe en el perfil de “contexto típicamente masculino”, el principal requisito para formar parte de este estudio.

Como apoyo a esta afirmación nos basamos en un criterio que determina si una organización es dominada numéricamente por uno u otro sexo. El criterio ha sido propuesto por Kanter (1977), citado en Cuadrado (2003<sup>a</sup>, p. 289), y establece que si

las mujeres constituyen menos de 15%, tanto a nivel general como a nivel directivo, la organización se considera dominada por hombres; si los hombres constituyen menos del 15%, tanto a nivel general como a nivel directivo, la organización se considera dominada por mujeres.

El CCSP presenta una estructura sometida a reglas, normas y procedimientos estandarizados en el que el “status quo” se describe según un sistema oficial de promociones basado en la antigüedad. Es una forma de organización que se rige por los principios de jerarquía, autoridad centralizada y fuerte actividad de planificación. Tiene la triple función de:

- a) Clasificar y seleccionar los voluntarios reclutados directamente de acuerdo con sus aptitudes psicofísicas;
- b) Orientar y distribuir a los individuos aptos por los diferentes niveles, especialidades y ramas de las F.A. (Fuerzas Armadas);
- c) Aclarar e informar a los jóvenes sobre los objetivos a alcanzar con las operaciones selección-orientación, teniendo en cuenta su empleo en el cuadro de las F.A., principalmente la naturaleza, función y modo de prestar el servicio militar.

Las acciones adoptadas por el CCSP tienen como objetivo evaluar las facultades intelectuales, aptitudes físicas y psicológicas, motivaciones, intereses y expectativas de los individuos, en función del perfil de necesidades de la función militar. Con este fin, se coordinan varias oficinas con diferentes objetivos y misiones, compitiendo a cada uno de ellos evaluar a cada candidato en un área particular de su desempeño.

Su responsabilidad es llevar a cabo todas las pruebas de selección en el área de la personalidad, aptitudes mentales y habilidades psicomotoras, así como la realización de entrevistas psicológicas de carácter individual. Estas están destinadas a explorar y confirmar o no la coherencia de los resultados de las pruebas realizadas anteriormente, pero también a proceder a la evaluación cualitativa de los candidatos, principalmente en los siguientes factores: nivel cultural, sociabilidad, madurez, motivación y estabilidad emocional. La entrevista pretende obtener una visión

general de la persona, una síntesis humana, práctica y con fin militar. El objetivo final es reunir datos significativos para un informe escrito, el cual emite un dictamen final de la idoneidad o falta de adaptación de los candidatos para la función militar en cuestión.

### **EPAM – “Escola Prática de Administração Militar”**

Como escuela práctica, y de acuerdo a la misión que se le asigna, el EPAM desarrolla un papel importante en la instrucción de cuadros y plazas. Su cuerpo de personal efectivo incluye 49 oficiales (7 mujeres), 80 sargentos (12 mujeres) y 225 plazas (33 mujeres).

El EPAM ha establecido su misión en el Cuadro Orgánico 5.8.080, según lo cual tiene como responsabilidad las siguientes funciones:

- a) Desarrollar cursos de capacitación para los oficiales, sargentos y plazas;
- b) Desarrollar cursos de promoción, especialización, cualificación y actualización a los militares del Cuadro Permanente;
- c) Completar la selección realizada en los centros de clasificación y selección y proponer su reclasificación cuando sea necesario;
- d) Elaborar estudios y pareceres sobre las tradiciones e historia global del Servicio de Administración Militar;
- e) Realizar tareas de carácter técnico en apoyo al Estado-Mayor-Coordinador, con emisión de dictámenes y propuestas sobre la organización, la doctrina, el material y empleo de las unidades del Servicio de Administración;
- f) Organizar, formar y mantener las fuerzas de operación que se fijan;
- g) Preparar y ejecutar la convocatoria y movilización militar de los ciudadanos en situación de reserva de disponibilidad y organizar subunidades operacionales para satisfacer las necesidades del sistema de fuerzas terrestres, tal como se determina;

- h) Participar en la defensa terrestre del territorio nacional, de acuerdo con las misiones que se asignan a los planos operacionales.

El espectro de cursos desarrollados, para cuadros o plazas, es bastante amplio, abarcando las esferas de Administración Militar, Personal y Secretariado, Material, transportes y Mantenimiento de Material, Conducción, en varias categorías, prácticas de mantenimiento de vehículos de tipología variada, entre otros cursos y prácticas allí desarrolladas.

La actividad de operaciones del EPAM también incluye el apoyo a militares y civiles, en el área de Intendencia, además de la formación, traducida en prácticas y ejercicios. En el primer caso, es el apoyo de semanas a varias unidades sobre el campo/terreno, así como las ceremonias de día de unidad, apoyo a ejercicios finales de campo, en el ámbito del programa de cursos desarrollados por unidades de su zona de intervención y más allá, principalmente la EPT y el RA5.

### **EPT – “Escola Prática de Transmissões”**

La EPT es una escuela que, en general, promueve el aprendizaje con calificación en el ámbito de las transmisiones. El cuerpo de personal efectivo integra 46 oficiales (3 mujeres), 79 sargentos (3 mujeres) y 272 plazas (64 mujeres).

La misión de la EPT se puede resumir de la siguiente manera: ministra tirociniuns, prácticas y cursos de capacitación, promoción y calificación en el ámbito de las transmisiones, y otros superiormente determinados para la formación de oficiales, sargentos y plazas. Prepara una Compañía de transmisiones para la Brigada de Intervención, una Compañía de Guerra Electrónica y una Compañía de Transmisiones de Apoyo a las Fuerzas de Apoyo, como Fuerzas de Apoyo General.

Además de las tareas explícitas derivadas de la misión consagrada en su Cuadro Orgánico 33.0.11, aprobado mediante resolución de 30 de Julio de 2006 de Sexa el Gen CEME (Jefe del Estado Mayor del Ejército) también son tareas pertinentes para la EPT:



- a) Elaborar estudios, pareceres y propuestas de formación y enseñanza relativas a la organización, doctrina, equipamiento y empleo de las Unidades de Transmisiones de Campaña y de Guerra Electrónica;
- b) Participar en la defensa terrestre del territorio nacional, de acuerdo con las misiones que se les asigna en los planes operacionales;
- c) Participar en misiones en el extranjero en virtud de los compromisos internacionales de Portugal, en conformidad con directivas superiores;
- d) Desarrollar e integrar actividades de I&D en las áreas de Simulación, Comunicaciones Tácticas y de los Sistemas de Información de Comando y Control;
- e) Planificar, desarrollar y ejecutar proyectos y programas en el área de I&D que serán asignados;
- f) Mantener, actualizar y promover los cambios necesarios o mejoras (actualización) en los proyectos y programas ya implementados;
- g) Elaborar estudios y pareceres sobre las tradiciones y la historia general de la Pistola de Transmisiones;
- h) Dirigir y coordinar todas las actividades que contribuyen al desarrollo y fortalecimiento del Espíritu de cuerpo de la Pistola de Transmisiones.

## **RA5 – “Regimento de Artilharia nº 5”**

El RA5 es un Centro de Formación General, cuya misión pasa por el entrenamiento general a plazas voluntarias, además de otras tareas que le son asignadas superiormente. Su cuerpo de efectivos incluye 31 oficiales (3 mujeres), 60 sargentos (5 mujeres) y 163 plazas (26 mujeres).

En cuanto a la ejecución de otras tareas asignadas al RA5, destacamos las siguientes:

- a) Elaborar el referencial de curso (Formación General Común a las Plazas del Ejército), creación de equipos de formación, aplicación de los programas de

formación (horarios), circuito de incorporación y preparación y certificación de instructores;

- b) Administrar los recursos humanos, recursos materiales y financieros puestos a su disposición (recurso a una base de datos de administración de personal, administración financiera y gestión de material);
- c) Garantizar la seguridad de la Unidad (plano de seguridad SAGUREX 1 y servicio ordinario);
- d) Cooperar en acciones de protección civil, en conformidad con las determinaciones superiores y legislación en vigor;
- e) Cooperar en actividades de protección del medio ambiente, de acuerdo con las determinaciones superiores (en particular mediante acciones de sensibilización de la protección del medio ambiente a los alumnos de este Centro de Formación);
- f) Cumplir con otras tareas que se le asigna superiormente (apoyo al INEM, apoyo a visitas de entidades civiles, recepción de visitas de militares y de entidades extranjeras, participación en actividades deportivas, préstamo de materiales e instalaciones a otras entidades, etc).

## **2. Definición del Problema**

A la luz de lo expuesto en los capítulos anteriores, se ha procedido al diseño de la investigación empírica, con el fin de cumplir los objetivos fijados para este trabajo. Este estudio se propone responder a algunas cuestiones consideradas nucleares en este trabajo, apoyándose, por un lado, en el marco teórico revisado en la primera parte, cuyos resultados más importantes ya se han mencionado y, por otro, en la metodología de carácter empírico, para investigar las diferencias de género en los estilos de liderazgo ("transformacional vs. transaccional") y su eficacia.

Para conocer el estilo de liderazgo de los líderes, serán utilizadas, en primer lugar, las auto-evaluaciones/auto-percepciones de los dirigentes, y por otro, las heteropercepciones de los subordinados, en función del género (líderes vs. subordinados). Aunque las opiniones de los subordinados son más fiables y menos sesgadas (Bass, 1990, p. 889; Bass & Avolio, 1990, p. 21), también es importante conocer la opinión de los propios líderes sobre su forma de liderar. En primer lugar, porque esas opiniones sirven como criterio de comparación con las evaluaciones de los subordinados (grandes diferencias en este sentido pueden ser un síntoma de mal funcionamiento en los equipos de trabajo). En segundo lugar, porque proporciona una imagen de liderazgo "ideal" o "deseable", que está presente en un momento dado en una determinada organización.

También se incluye en los objetivos de este trabajo, investigar si la evaluación de la eficacia de los estilos de liderazgo preconizada por los líderes se ve limitada, de alguna manera, por las características personales de los colaboradores, tales como el género, la edad, los años de experiencia en la organización, el hecho de haber tenido un jefe de sexo opuesto o la preferencia por un líder de un género particular. La población de referencia se compone de militares de cuatro unidades de la zona norte de Portugal. La elección del contexto se debe al hecho de que actualmente continúa siendo un "mundo de hombres", cuyo estilo de mando y estereotipos de género plantean graves restricciones a la emergencia de las mujeres a posiciones de liderazgo.

### 3. Formulación de Hipótesis

En la revisión de la literatura precedente se han encontrado resultados poco consistentes y en algunos casos contradictorios. No obstante, consideramos que hay pruebas o indicios para formular el siguiente conjunto de hipótesis aplicadas al liderazgo y género en el contexto militar.

#### *Hipótesis 1*

Existen diferencias significativas entre hombres y mujeres líderes en su auto-percepción de los estilos de liderazgo "transformacional vs. transaccional ":

##### *Sub-hipótesis 1.1*

Las mujeres obtienen puntuaciones superiores a los hombres en el estilo "transformacional"; los hombres puntúan más alto en el liderazgo "transaccional";

#### *Hipótesis 2*

Existen diferencias estadísticamente significativas en la hetero-percepción de los estilos de liderazgo masculino y femenino, dependiendo si el subordinado (evaluador) es hombre o mujer;

##### *Sub-hipótesis 2.1*

Las líderes femeninas son evaluadas como más transformacionales por subordinadas femeninas, en comparación a los hombres líderes evaluados por subordinados hombres;

#### *Hipótesis 3*

Existen diferencias estadísticamente significativas en la evaluación de la eficacia, satisfacción y refuerzo-extra de los líderes masculinos y femeninos, dependiendo de si el evaluador/subordinado es hombre o mujer;

### **Sub-hipótesis 3.1**

Los evaluadores hombres evalúan en mayor medida la eficacia, la satisfacción y el refuerzo-extra de los líderes masculinos, en comparación con las evaluadoras femeninas;

### **Hipótesis 4**

Existe una correlación entre la percepción de los estilos de liderazgo transformacional-transaccional (y sus respectivas sub-escalas) y las variables de eficacia, satisfacción y refuerzo-extra, para líderes femeninos y masculinos;

#### **Sub-hipótesis 4.1**

Existen correlaciones positivas entre la eficacia del líder y las escalas transformacionales de Carisma (*sub-hipótesis 4.1.a*), Consideración Individualizada (*sub-hipótesis 4.1.b*) y Estimulación Intelectual (*sub-hipótesis 4.1.c*), así como con la escala transaccional de Recompensa Contingente (*sub-hipótesis 4.1.d*);

#### **Sub-hipótesis 4.2**

Existen correlaciones positivas entre la satisfacción y las escalas transformacionales de Carisma (*sub-hipótesis 4.2.a*), Consideración Individualizada (*sub-hipótesis 4.2.b*) y Estimulación Intelectual (*sub-hipótesis 4.2.c*), así como con la escala transaccional de Recompensa Contingente (*sub-hipótesis 4.2.d*);

#### **Sub-hipótesis 4.3**

Existen correlaciones positivas entre el refuerzo-extra y las escalas transformacionales de Carisma (*sub-hipótesis 4.3.a*), Consideración Individualizada (*sub-hipótesis 4.3.b*) y Estimulación Intelectual (*sub-hipótesis 4.3.c*), así como con la escala transaccional de Recompensa Contingente (*sub-hipótesis 4.3.d*);

### **Hipótesis 5**

Existe una relación entre los estilos de liderazgo (transformacional-transaccional) percibidos y las características de los subordinados (edad, cualificaciones, años de experiencia, sexo de los jefes, haber tenido jefes de sexo opuesto al del actual y preferencia por un jefe de determinado género);

#### **Sub-hipótesis 5.1**

El aumento de la edad, de las calificaciones y de los años de experiencia, así como el hecho de haber tenido un jefe femenino y tener preferencia por la misma, correlaciona de forma positiva con una mayor percepción de estilo transformacional de los líderes.

### **Hipótesis 6**

Existe una relación entre la eficacia percibida del líder femenino y características del propio subordinado (edad, cualificaciones, años de experiencia, haber tenido jefes de sexo opuesto al del actual y preferencia por un jefe de determinado género).

#### **Sub-hipótesis 6.1**

La experiencia de trabajo con un jefe de sexo opuesto al del actual, contribuye para una evaluación más favorable de las líderes femeninas, en términos de su eficacia.

## **4. Objetivos del Estudio**

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, este estudio pretende, en general, investigar posibles diferencias entre hombres y mujeres en relación a la auto y hetero-percepción de los estilos de liderazgo, de acuerdo con los estereotipos de género, así como estudiar una posible relación entre los diferentes estilos de liderazgo adoptados por los líderes y variables como la eficacia del líder, la satisfacción con el líder y el esfuerzo-extra de los seguidores, combinando también la variable género (líderes vs. subordinados).

A pesar de los resultados poco consistentes y algo contradictorios evidenciados en la literatura, se ha optado por fijar algunos objetivos específicos con el fin de orientar mejor el estudio, considerando la especificidad de un contexto típicamente masculino, como es el caso de las Organizaciones Militares.

### **➤ *Objetivos Previos***

**Estudio de las Características Psicométricas del MLQ: validez, fiabilidad y sensibilidad.**

### **➤ *Objetivos Principales***

- 1. Determinar, sobre la base de auto-percepciones, si hombres y mujeres líderes adoptan diferentes estilos de liderazgo, en lo que respecta a la dicotomía "transformacional - transaccional";**

Algunos estudios sugieren que las mujeres puntúan más alto que los hombres en el estilo de liderazgo "transformacional" y "recompensa contingente", mientras que los hombres puntúan más alto en la gestión por la "excepción pasiva" ("liderazgo transaccional"), así como en el liderazgo "laissez-faire" (Bass, 1999; Bass & Avolio, 1994; Bass, Avolio & Atwater, 1996; Druskat, 1994; Eagly & Johannesen-Shmidt, 2001; Ramos, Sarrió & Candela, 2002; Rosener, 1990).

**2. Comprobar si existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción de los estilos de liderazgo masculinos y femeninos, según que el subordinado (evaluador) sea hombre o mujer;**

Las líderes femeninas fueron evaluadas como más transformacionales, por subordinadas femeninas, en comparación a los líderes masculinos, evaluados por subordinados hombres (Druskat, 1994).

Según Maher (1997), el liderazgo "transformacional" y el factor "recompensa contingente" parecen estar más asociados con las líderes femeninas, especialmente cuando son percibidas por evaluadoras mujeres.

**3. Examinar si, en un contexto estereotípicamente masculino, existen o no diferencias estadísticamente significativas en la evaluación de la eficacia, satisfacción y refuerzo-extra de los líderes masculinos y femeninos, de acuerdo con el género de los evaluadores.**

Hay estudios que demuestran la tendencia general de las mujeres líderes a ser evaluadas menos favorablemente en comparación con los hombres (Deal & Stevenson, 1998; Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992) porque los evaluadores hombres tienden a evaluar los líderes masculinos superiormente, en comparación con las evaluadoras mujeres. Esta tendencia es aún más pronunciada cuando el liderazgo es evaluado por los hombres, en un contexto estereotípicamente masculino (Eagly, Karau & Makhijani, 1995).



4. **Averiguar si existe alguna relación entre los estilos de liderazgo transformacional-transaccional percibidos (y sus sub-escalas) y las variables de eficacia, satisfacción y refuerzo-extra, para líderes femeninos y masculinos.**

La investigación muestra que el MLQ ha permitido el registro de relaciones estadísticamente significativas entre la eficacia del líder y las escalas transformacionales de Carisma, Consideración Individualizada y Estimulación Intelectual. La escala transaccional también ha sido asociada con la eficacia, sin embargo, es una asociación débil en comparación con la manifestada por las subescalas transformacionales. De hecho, parece que hay una cierta coherencia en la dirección y significación de las asociaciones de las escalas, sin embargo, la fuerza de la asociación es menos consistente.

Según Eagly & Johannesen-Schmidt (2001) han establecido correlaciones positivas entre la eficacia del liderazgo y todas las sub-escalas de liderazgo "transformacional", así como con la sub-escala de "recompensa contingente" ("liderazgo transaccional"). Al contrario, hay correlaciones negativas entre lo que se percibe como un liderazgo eficaz y la gestión por "excepción pasiva ", por lo tanto las mujeres al asumir estos estilos tienden a ser evaluadas más favorablemente que los hombres en la medida de la eficacia percibida.

#### ➤ **Objetivos Secundarios**

5. **Estudiar si existe alguna relación entre los estilos de liderazgo (transformacional-transaccional) percibidos y características del propio liderado (edad, cualificaciones, años de experiencia, sexo del jefe, haber tenido jefes de sexo opuesto al del actual y preferencia por un jefe de determinado género).**

**6. Averiguar si existe relación entre la eficacia percibida del líder femenino y características del propio liderado (edad, cualificaciones, años de experiencia, sexo del jefe, haber tenido jefes de sexo opuesto al del actual y preferencia por un jefe de determinado género).**

Algunos estudios corroboran la idea de que la experiencia de trabajo (ya sea de hombres o de mujeres) con líderes femeninas contribuye a que la evaluación de estas sea más favorable, en términos de su eficacia, en comparación con aquellos que nunca han tenido esa experiencia.

Parece que los estereotipos de género de los evaluadores sobre las líderes mujeres desaparecen después de haber trabajado con ellas, pasando el líder a ser tratado más como individuo, que como representantes de su sexo (Powell, 1990). Bowman *et al.* (1965) encontraron que hombres y mujeres que han tenido experiencia de trabajo con mujeres líderes demostraron una actitud más favorable hacia las mujeres en posiciones de liderazgo, en comparación con aquellos que nunca han tenido esta experiencia. Estudios de laboratorio también indican que, puesto que los subordinados han trabajado con hombres o mujeres líderes, los efectos de los estereotipos desaparecen y, como tal, los individuos dejan de ser diferenciados sobre esta base. En esta lógica, se espera que los estereotipos de género masculino asociados a líderes con éxito sufran una disminución debido a una mayor exposición a líderes mujeres.

## 5. Muestra

Este estudio fue llevado a cabo con 603 militares que prestan servicios en las diferentes secciones de cuatro Unidades Militares del Norte de Portugal: CCSP – Centro de Classificação e Seleção do Porto; EPAM – Escola Prática de Administração Militar (Póvoa de Varzim); EPT – Escola Prática de Transmissões (Porto) e RA5 – Regimento de Artilharia Nº 5 (Vila Nova de Gaia).

Teniendo en cuenta la aplicación del cuestionario MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) en sus dos versiones, la recogida de datos se llevó a cabo con sujetos pertenecientes a dos grupos jerárquicos distintos: 411 Subordinados (Plazas), a los cuales fue aplicada la versión A del MLQ; y 192 Jefes (Sargentos y Oficiales), que respondieron a la versión B. Se reunieron, por lo tanto, participantes con diferentes funciones en la organización que, sin embargo, desempeñan sus tareas, por un lado, bajo la supervisión de un líder masculino o femenino, y de otro lado, supervisionando/liderando personas de ambos sexos (dependiendo de la categoría en cuestión). En cualquier caso, los líderes son individuos investidos de autoridad y poder legal o formal para dirigir un grupo (no se trata, por tanto, de líderes emergentes).

Según D'Oliveira (2002), en relación con los procedimientos de muestreo, se consideran dos categorías: muestras probabilísticas y no probabilísticas. En el presente estudio se utilizó un procedimiento no probabilístico, específicamente una muestra por conveniencia. Un punto a favor de este tipo de muestreo es que la muestra es más fácil de obtener y es muy útil cuando existen circunstancias en las que es imposible utilizar una muestra probabilística, como por ejemplo cuando una organización real realiza sus actividades habituales y no pueden suspenderse. Esto es muy pertinente para este estudio porque la muestra se recoge en cuatro organizaciones.

De los 603 participantes que componen la muestra, 226 (37%) son mujeres y 377 (63%) son hombres. El predominio de los hombres sobre las mujeres es mucho más expresivo al nivel de los jefes, que integran sólo 25 mujeres (13%) y 167 hombres (87%) como se puede ver en la Tabla 3.

Los sujetos tienen edades comprendidas entre los 18 y los 52 años y su nivel de estudios va desde la primaria hasta los estudios universitarios. La antigüedad varía desde la admisión reciente a los veteranos con más de 20 años de experiencia. Este criterio permite a menudo la distinción entre aquellos que desempeñan funciones de liderazgo y los que son subordinados.

**Tabla 3. Distribución de los sujetos según la categoría y el género**

		Categoría		Total
		Jefes	Subordinados	
Sexo	Masculino	167	210	377
	Femenino	25	201	226
Total		192	411	603

A continuación, se resume información adicional sobre las características de la muestra, en términos de su distribución por edad, estudios y años de experiencia en la organización (siempre en función de la categoría jerárquica y del sexo). Cabe señalar que, para efectos del tratamiento estadístico de los datos, la edad se presentó en forma de intervalos y los estudios en forma de categorías. Tanto los rangos de edad como las categorías de los estudios, se crearon con la mayor especificidad posible. Los rangos de edad comprenden siete años y fueron creados tomando en consideración las edades máxima y mínima de los participantes. Respecto a los estudios se han creado seis categorías con el objetivo de ser lo más incluyentes posible.

**Tabla 4. Características de los participantes respecto a la edad**

		Edad					Total
		18-24 años	25-31 años	32-38 años	39-45 años	46-52 años	
Categoría	Jefes	26	74	34	41	17	192
	Subordinados	309	102	0	0	0	411
Total		335	176	34	41	17	603
Sexo	Masculino	155	131	33	41	17	377
	Femenino	180	45	1	0	0	226
Total		335	176	34	41	17	603

A través de la observación de los datos que figuran en el Tabla 4 se constata fácilmente que estamos ante una muestra joven. El rango de edades de los 18 a los 24 años es el que reúne más sujetos, seguido por el rango que va desde los 25 a los 31 años. Sin embargo, mientras que todos los subordinados tienen entre 18 y 31 años, la edad media de los jefes es considerablemente superior y se distribuye de forma relativamente homogénea a lo largo de los diferentes intervalos, salvo el rango de los 25 a los 31 años, donde se registra además un pico. Por lo tanto, podemos decir que en cuanto al nivel de la edad, los jefes representan un grupo más maduro, lo que resulta natural dado que el sistema de promociones en las organizaciones militares se basa en gran medida en la antigüedad.

En lo que respecta al sexo de los encuestados se constata que el rango de los 18 a los 24 años es el más frecuente para ambos sexos. Una abrumadora mayoría de las mujeres son muy jóvenes, con edades comprendidas entre los 18 y los 24 años; los hombres, a su vez, tienen una distribución más dispersa por todos los intervalos. Sin embargo, los hombres también constituyen un grupo muy joven, en su mayoría entre los 18 y los 31 años de edad. Pensamos que esto no ocurre por casualidad. Efectivamente, estos datos reflejan la realidad, es decir, mientras el contexto militar sigue siendo un entorno donde es evidente la superioridad cuantitativa de los hombres, en comparación con las mujeres, estas vienen optando gradualmente por éste área y desde muy jóvenes. Se trata de un fenómeno relativamente reciente y creciente, entonces no es fácil encontrar jefes femeninos por encima de una cierta edad.

**Tabla 5. Caracterización de los participantes respecto a las cualificaciones**

		Estudios						Total
		6º año	9º año	12º año	Freq. Universitaria	Bacharelato	Licenciatura	
Categoría	Jefes	1	26	98	20	11	36	192
	Subordinados	26	245	129	11	0	0	411
Total		27	271	227	31	11	36	603
Sexo	Masculino	22	164	126	21	10	34	377
	Femenino	5	107	101	10	1	2	226
Total		27	271	227	31	11	36	603

Mediante el análisis de los datos de la Tabla 5, se comprueba que aunque la muestra es predominantemente joven, el nivel de estudios no es muy alto, especialmente entre los subordinados. Con respecto a la mayoría de los jefes se verifica un grado de escolaridad superior, es decir, igual o superior al 12º año (hay incluso graduados, casi exclusivamente hombres). En contraste, cerca de la mitad de los subordinados sólo tienen el 9º año de escolaridad y aproximadamente un tercio completó el 12º año. Teniendo en cuenta el sexo de los encuestados, hay diferencias de formación entre ellos en los estudios que corresponden a los años 9º y 12º, en que el número de mujeres es, proporcionalmente, superior al de los hombres y aún en la enseñanza superior (desde los estudios universitarios al grado de licenciatura), con mayor dominancia masculina.

**Tabla 6. Características de los participantes respecto a los años de experiencia en la organización**

		Años de Experiencia en la Organización					Total
		hasta 2 años	2-8 años	9-15 años	16-22 años	+ de 22 años	
Categoría	Jefes	3	85	33	41	30	192
	Subordinados	196	210	5	0	0	411
Total		199	295	38	41	30	603
Sexo	Masculino	50	220	36	41	30	377
	Femenino	149	75	2	0	0	226
Total		199	295	38	41	30	603

Habida cuenta de los datos que se refieren a la antigüedad, los primeros 8 años constituyen el período más representativo, en términos generales. Sin embargo, al nivel de los jefes, la distribución es naturalmente más homogénea (con excepción del primer intervalo - hasta 2 años). Además, las mujeres, en comparación con los hombres, revelan menos experiencia, casi todas tienen un máximo de 8 años de antigüedad, mientras que alrededor de un tercio de los hombres tienen más de 9 años de experiencia.

En la Tabla 7 se exponen datos que caracterizan específicamente la muestra con respecto a su jefe directo.

Tabla 7. Características de los participantes respecto a su jefe directo

Característica ▼ Género ►	N		N	N		N
	F	M	Total	F (%)	M (%)	Total (%)
<b>Sexo del jefe directo</b>						
Femenino	11	35	46	6%	17%	11%
Masculino	189	175	364	94%	83%	89%
Totales	200	210	410	100%	100%	100%
<b>Ha tenido jefe de sexo opuesto al del actual</b>						
Si	57	110	167	28%	52%	41%
No	144	100	244	72%	48%	59%
Totales	201	210	411	100%	100%	100%
<b>Preferencia con respecto al jefe</b>						
Femenina	3	8	11	2%	4%	3%
Indiferente	153	143	296	76%	68%	72%
Masculina	45	59	104	22%	28%	25%
Totales	201	210	411	100%	100%	100%

Por lo que respecta al sexo del jefe directo, sólo en el 11% de los casos, los subordinados son liderados por un líder femenino, lo que indica un predominio del liderazgo masculino. En el 41% de las situaciones, los subordinados han tenido la experiencia de ser liderados por un jefe de sexo opuesto al del actual, mientras que sólo el 28% de las mujeres ha tenido oportunidad de ser lideradas por un líder femenino, en contraposición a 52% de los hombres que ha sido liderados por mujeres. Respecto a la preferencia por un jefe directo masculino o femenino, la gran mayoría (72%) de los participantes respondieron que son indiferentes. Sin embargo, tanto las mujeres, como los hombres, a la hora de optar por uno u otro sexo, prefieren el líder masculino.

## 6. Instrumento

Para llevar a cabo la parte empírica de este trabajo, se identificaron y definieron los instrumentos de medida que permiten la recogida de datos de la población que se quiere estudiar. Teniendo como base los conceptos claves revisados en la literatura y que también están presentes en el cuerpo teórico de este trabajo, se ha seleccionado el instrumento más apropiado para la recogida de datos.

Así pues, se ha procedido en este estudio a la forma más común de evaluar los estilos de liderazgo, que consiste en el uso de medidas aplicadas a los subordinados (aunque también han sido aplicadas a los líderes). Estos tienen que posicionar su líder en una escala respecto a los ítems que describen características críticas de los estilos de liderazgo a los que los investigadores quieren acceder (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). La escala utilizada para este fin fue el MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*). El MLQ es uno de los instrumentos más utilizados para evaluar los comportamientos del líder transformacional y transaccional, en una gran variedad de contextos, tales como el militar, empresarial, educativo y religioso.

### ▪ *Multifactor Leadership Questionnaire* - MLQ (Bass, 1985)

El instrumento utilizado en este estudio y que ha permitido la recogida empírica de datos es el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), cuyos ítems originales están en el artículo original de Bycio, Hackett & Allen (1995). En este instrumento se incluyeron algunas preguntas breves referentes a datos biográficos, profesionales y datos específicos del jefe de los subordinados (Anexo A).

El Cuestionario Multifactorial de Liderazgo fue desarrollado por Bass (1985 *cit in* Lowe *et al.*, 1996) con el objetivo de acceder a los estilos de liderazgo transformacional y transaccional y también para investigar la naturaleza de las relaciones entre los estilos del líder y variables de resultado organizacional como el esfuerzo extra, la satisfacción con el líder y la eficacia del líder.



Este instrumento es considerado por Bass (1985) como el más válido en este ámbito; Lowe y sus colegas (1996) lo presentan como el primer instrumento cuantitativo que mide el constructo del liderazgo transformacional.

El MLQ se ha utilizado hace dos décadas como base para varios estudios empíricos sobre liderazgo (Bass, 1985). Lowe y sus colegas (1996) han realizado un meta-análisis de estudios en que utilizaron este cuestionario y se refieren diferentes estudios de autores como Avolio, Yammarino & Bass (1991); Avolio, Waldman & Einstein (1988); Bass (1985); Bass & Avolio (1989); Bass & Yammarino (1991), entre otros.

El instrumento utilizado en este estudio fue previamente adaptado y validado a la población portuguesa, en el ámbito de la tesis de maestrado de Isabel Heitor, en el ISPA (Instituto Superior de Psicología Aplicada - Lisboa) en 1996, presentando hasta la fecha características métricas bastante razonables, que han contribuido mucho para su elección. La Tabla 8 presenta los valores *Alpha de Cronbach* relativos a los coeficientes de fiabilidad de este instrumento, obtenidos en diversos estudios.

Mencionar que se han creado dos versiones del MLQ - versión A, aplicada a Subordinados (Plazas) y versión B, aplicada a Jefes (Sargentos y Oficiales). La primera para acceder a la evaluación que los subordinados hacen de sus líderes; la segunda, con el objetivo de saber cómo los jefes se auto-evalúan con respecto a sus estilos de liderazgo. El objetivo final es comparar los resultados de las dos versiones, por el cruce de datos procedentes de dos fuentes, con el fin de detectar posibles desajustes, posiblemente indicando algún mal estar en la organización y su funcionamiento.

Tabla 8. Valores *Alpha de Cronbach* obtenidos en otros estudios

Escalas y sub-escalas QML	<i>Bycio et al. (1995)</i>	<i>Gellis (2001)</i>	<i>Heitor (1996) Momento 1</i>	<i>Heitor (1996) Momento 2</i>	<i>Lowe et al. (1996)</i>	<i>Paixão (1999)</i>
<b>Liderazgo Transformacional</b>	-	-	0,96	0,97		-
Carisma	0,97	-	0,96	0,96	0,92	0,95
Consideración Individualizada	0,85	-	0,80	0,85	0,88	0,72
Estimulación Intelectual	0,87	-	0,83	0,84	0,86	0,74
<b>Liderazgo Transaccional</b>	-	-	0,79	0,84		-
Recompensa contingente	0,78	-	0,82	0,84	0,82	0,83
Gestión por Excepción	0,71	-	0,54	0,69	0,65	0,66
<b>Satisfacción</b>	-	0,87	-	-		0,81
<b>Eficacia</b>	-	0,88	0,87	0,88		0,69
<b>Refuerzo Extra</b>	-	0,86	0,76	0,71		0,82

Se ha aplicado la versión del instrumento compuesta por 40 ítems relativos a las cinco sub-escalas de Liderazgo Transformacional y Transaccional: Carisma, Consideración Individualizada, Estimulación Intelectual, Recompensa contingente y Gestión por Excepción. Se incluyen aún tres escalas más presentadas por Bass (1985), que evalúan, respectivamente la Satisfacción con el líder, la Eficacia del líder y el Esfuerzo extra. Los ítems originales de estas escalas se pueden encontrar en el artículo de Gellis (2001).

### **Liderazgo Transformacional:**

#### ***1 – Sub-escala Influencia Idealizada/Carisma***

El líder demuestra cualidades que incluyen orgullo, confianza y credibilidad hacia los colaboradores que están dispuestos a sacrificios personales y a renunciar a sus intereses.

#### ***2 - Sub-escala Consideración Individualizada***

El líder se preocupa con las necesidades de realización personal y profesional de los colaboradores. Da atención personal, trata cada persona individualmente, orienta y aconseja.

#### ***3 - Sub-escala Estimulación Intelectual***

El líder estimula la innovación y creatividad en el trabajo, llamando al razonamiento y a la capacidad de resolución de problemas, dando nuevas sugerencias sobre la realización de las tareas;

### **Liderazgo Transaccional:**

#### ***1 – Sub-escala Recompensa Contingente***

Reconocimiento por lograr y cumplir lo establecido, sobre la base de un intercambio entre algo que el líder puede ofrecer hacia un determinado comportamiento asumido por los demás; se otorgan aumentos y bonificaciones si son cumplidos los niveles de desempeño deseados;

#### ***2 – Sub-escala Gestión por la Excepción (intervención en crisis)***

El líder sólo interviene cuando las cosas van mal y los objetivos no se alcanzan, adoptando medidas de resolución de los problemas cuando estos efectivamente surgen.

**Cuadro 10. Sub-escalas de Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional**  
De elaboración propia

Para evaluar el estilo de liderazgo del líder, se pidió a los liderados que respondieron al cuestionario para evaluar la frecuencia con que su jefe directo asume cada uno de los comportamientos descritos en los 40 ítems, según una escala Likert de 5 puntos, en que: 4 significa "siempre", 3 significa "muchas veces", 2 significa "algunas veces", 1 significa "raras veces" y 0 significa "nunca".

En total, el instrumento cuenta con 49 ítems. El Liderazgo Transformacional es representado por 27 ítems repartidos en tres sub-escalas, como se muestra en la Tabla 9. El Liderazgo Transaccional es representado por 13 ítems repartidos en dos sub-escalas (Tabla 10). Los restantes 9 ítems se distribuyen por las escalas de satisfacción con el líder, eficacia del líder y refuerzo-extra (Tabla 11).

### ***Satisfacción con el líder***

En la recogida de datos sobre la satisfacción con el líder es utilizada una escala presentada por Bass (1985) que evalúa el nivel de satisfacción de los colaboradores con respecto al líder y a los métodos utilizados. Esta escala consta de 2 ítems (ítem 41 e ítem 42). Se pidió a los colaboradores que dieran sus respuestas según una escala de Likert 5 puntos, donde: 4 significa "muy satisfecho", 3 significa "relativamente satisfecho", 2 significa "ni satisfecho ni insatisfecho", 1 significa "en cierto modo satisfecho" y 0 significa "muy insatisfecho".

### ***Eficacia del Líder***

La recogida de datos sobre la eficacia del líder también se basó en una escala presentada por Bass (1985) que evalúa la forma en que los subordinados evalúan el nivel de eficacia de su servicio; la eficacia de su servicio en comparación con otros conocidos; la eficacia de líder con respecto a la organización y motivación. Esta escala consta de 4 ítems (ítem 43, ítem 44, ítem 45 y ítem 46). Los participantes dieron sus respuestas mediante una escala Likert de 5 puntos, donde: 4 significa "muy satisfecho", 3 significa "relativamente satisfecho", 2 significa "ni satisfecho ni insatisfecho", 1 significa "en cierto modo satisfecho" y 0 significa "muy insatisfecho".

### *Refuerzo Extra*

Por último, en la recogida de datos sobre el refuerzo extra, se utilizó una escala presentada por Bass (1985) que evalúa la capacidad del líder en motivar, es decir, en provocar refuerzo extra en los subordinados, más allá de las expectativas normales. Esta escala consta de 3 ítems (ítem 47, ítem 48 y ítem 49). Con respecto a esta escala se pidió a los sujetos que respondiesen según una escala Likert de 5 puntos, en que: 4 significa "siempre", 3 "muchas veces", 2 significa "algunas veces", 1 significa "raras veces" y 0 significa "nunca".

**Tabla 9. Composición de la escala de Liderazgo Transformacional**

<i>Sub-escalas</i>	<i>Ítems</i>	<i>Ejemplos</i>
<b>Carisma</b>	1,8,10,11,14,16,17,18,21,22,23,24,27,31,33,36,37 (17 ítems)	“Me siento bien junto a él”
<b>Consideración Individualizada</b>	2,3,4,6,7,9,25 (7 ítems)	“Descubre lo que deseo y me ayuda a conseguirlo”
<b>Estimulación Intelectual</b>	12,19,20 (3 ítems)	“Me hace capaz de pensar los viejos problemas de nuevas formas”

**Tabla 10. Composición de la escala de Liderazgo Transaccional**

<i>Sub-escalas</i>	<i>Ítems</i>	<i>Ejemplos</i>
<b>Recompensa contingente</b>	5,13,26,28,34,35,40 (7 ítems)	“Me garantiza que puedo obtener aquello que personalmente deseo a cambio de mi esfuerzo”
<b>Gestión por Excepción</b>	15,29,30,32,38,39 (6 ítems)	“Acepta que continúe haciendo las tareas de la misma forma que siempre hice”

**Tabla 11. Composición de las escalas de Satisfacción con el Líder, Eficacia del Líder y Refuerzo-extra**

<i>Sub-escalas</i>	<i>Ítems</i>	<i>Ejemplos</i>
<b>Satisfacción con el Líder</b>	41, 42 (2 ítems)	“ En general, ¿hasta qué punto está satisfecho con su superior jerárquico?”
<b>Eficacia del Líder</b>	43, 44, 45, 46 (4 ítems)	“¿Hasta qué punto su superior jerárquico es eficaz en motivar a las personas?”
<b>Refuerzo-extra</b>	47, 48, 49 (3 ítems)	“Me lleva a hacer más de los que juzgaría que soy capaz”.

## 7. Procedimiento

Inicialmente se ha hecho una revisión integrada de la literatura sobre liderazgo y género, dado que encontrar estudios que se centran específicamente en la naturaleza del liderazgo en el contexto militar, es en sí mismo un desafío. Habida cuenta de las características singulares del contexto militar, se asumirán dos enfoques adicionales para la comprensión de esta cuestión.

En primer lugar, la investigación se centró en los estudios que tratan de comprender la naturaleza del liderazgo en este contexto. Dado que este enfoque requiere un conocimiento profundo del entorno militar, se supone que es en él donde se percibe la verdadera esencia del liderazgo militar. Además, se han utilizado estudios con muestras de militares para poner a prueba teorías que tienen aplicabilidad en una amplia gama de organizaciones. Por ejemplo, el liderazgo transformacional puede evaluarse en el ejército, pero como constructo también se puede aplicar a otros tipos de organizaciones, que no son militares. En este segundo enfoque es especialmente importante entender cómo las teorías de liderazgo funcionan cuando se aplican a muestras de militares.

La revisión de la literatura también ha permitido encontrar un instrumento capaz de satisfacer los objetivos de esta investigación – el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Dado que el MLQ tiene características métricas favorables y está adaptado y validado para la población portuguesa, se realizaron los contactos institucionales necesarios para su posterior aplicación.

El primer contacto institucional se realizó en el CCSP (Centro de Classificação e Seleção do Porto) y fue de carácter informal. De forma personal se solicitó autorización, en el sentido de proceder a la aplicación de cuestionarios sobre liderazgo al personal de esta institución, en el ámbito de una tesis doctoral, habiendo informado el CCSP que este tipo de solicitudes tenían que ser dirigidos por escrito, al CEME - *Chefe do Estado-Maior do Exército* (Jefe del Estado-Mayor del Ejército).

Una vez obtenida la autorización del CEME, se hizo un contacto personal con la EPAM, la EPT, el CCSP y el RA5, a fin de evaluar su disponibilidad e interés en

colaborar en esta investigación. Durante las visitas y mediante algunas conversaciones con los responsables, se aclaró el objetivo general de la investigación, así como el contexto y condiciones para la aplicación de los cuestionarios.

Se entregaron los cuestionarios, estableciéndose una fecha para la recogida. Junto a los cuestionarios se anexaron todas las informaciones e instrucciones necesarias para su correcta aplicación, así como el propósito general del trabajo de investigación, asegurando a los participantes, el anonimato de las respuestas y la confidencialidad de los datos.

La invitación de los sujetos se realizó mediante una comunicación interna, dirigida por separado a plazas (subordinados) y sargentos y oficiales (jefes), solicitando su presencia voluntaria en un determinado día y hora, en un auditorio apropiado para la aplicación de los cuestionarios señalando que formabana parte de una tesis doctoral sobre Liderazgo en Contexto Militar. También se señaló la confidencialidad y el anonimato inherente a su finalización.

Una vez administrados los cuestionarios, la recogida de datos se llevó a cabo en una fecha acordada posteriormente, siendo después sometidos a varios análisis y procedimientos estadísticos, utilizando para el propósito la versión 14 del programa estadístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) y el LISREL 8.71, entre ellos:

### **1) Estudio de las Características Psicométricas del MLQ**

Con el fin de alcanzar los objetivos preliminares propuestos para este trabajo, se ha procedido al estudio de las características psicométricas del instrumento (validez, fiabilidad y sensibilidad).

**Estudio de la Validez de Constructo** – Análisis Factorial Exploratorio de componentes principales (con Rotación *Varimax*), que tiene por objeto establecer qué grupos de variables se asocian en qué dimensiones, con el fin de confirmar la estructura factorial del MLQ. Se llevó a cabo también un análisis factorial confirmatorio, con el fin de replicar la estructura factorial del MLQ.

**Estudio de la Fiabilidad** – Determinación del Coeficiente *Alpha de Cronbach*, utilizando el método de la Consistencia Interna;

**Estudio de la Sensibilidad** – Estudios descriptivos básicos (cálculo de la media, mediana, coeficientes de Asimetría y Kurtosis).

## **2) Estudios Diferenciales** (diferencias de medias entre grupos)

Para alcanzar los tres primeros objetivos del trabajo, se utilizó el *T-Test* para determinar si entre grupos establecidos (masculino/femenino; líderes/subordinados) hay diferencias significativas en términos de auto y hetero-percepción de los estilos de liderazgo y en la evaluación de su eficacia.

## **3) Estudios Correlacionales**

Se realizaron estudios correlacionales para alcanzar el cuarto objetivo, analizar las posibles asociaciones (diferenciadas por sexo) de los diferentes tipos de liderazgo entre ellos, por un lado, y con diferentes medidas de eficacia, satisfacción y esfuerzo extra, por el otro.

## **4) Estudios de Regresión Lineal Múltiple**

De acuerdo con el quinto y sexto objetivos definidos se quiere calcular relaciones entre variables y predecir el valor de una variable dependiente (estilo de liderazgo – objetivo 5, y eficacia percibida del líder femenino – objetivo 6) a partir de un conjunto de variables independientes o predictores (características del liderado, tales como: la edad, estudios, años de experiencia en la organización, sexo del jefe, ha tenido jefes de sexo opuesto al del actual y preferencia por un jefe de determinado género).



## **V – RESULTADOS**

Este capítulo incluye los procedimientos y análisis estadísticos realizados en este trabajo, a fin de dar respuesta a las cuestiones centrales de la investigación planteadas.

Inicialmente, se procederá al estudio de las propiedades psicométricas (validez, fidelidad y sensibilidad) del MLQ. Posteriormente, se analizarán, de forma individualizada, todos los datos referentes a los objetivos principales y secundarios definidos anteriormente.

---

### **Resultados:**

#### **Objetivos Previos**

##### **Estudio de la VALIDEZ- AFE (Análisis Factorial Exploratorio)**

---

Una forma de evaluar si el instrumento, efectivamente, evalúa lo que se propone evaluar es a través del estudio de la validez. En este caso, estamos ante la validez de constructo, que se refiere a que la prueba evalúe con precisión el atributo que desea medir. Esta técnica permite evaluar la validez de las variables que constituyen los factores, indicando hasta qué punto miden o no los mismos conceptos, a través de la correlación existente entre ellas (Pestana & Gageiro, 2003).

Así pues, se procederá a un análisis factorial de las diversas escalas del MLQ a fin de comprobar si los ítems destinados a medir cada estilo de liderazgo se agrupan en los factores en los que teóricamente les debe corresponder.

Inicialmente, se utilizó la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de Esfericidad de Bartlett, con el fin de saber la posibilidad de continuar con el análisis factorial. El método de extracción realizado fue el Análisis de Componentes Principales y se ha utilizado el método de rotación Varimax con la normalización de Kaiser. El criterio de saturación es de 0,50, dado que es el más utilizado en las Ciencias Sociales.

Tabla 12. Valor KMO y prueba de Esfericidad de Bartlett para la escala Liderazgo Transformacional

Estadístico de la prueba Kaiser-Meyer-Olkin		,975
Prueba de Esfericidad de Bartlett	Chi-Cuadrado	10873,044
	Grados de libertad	351
	Sig.	0,000

El análisis factorial se realizó para las distintas escalas del MLQ. Así pues, se comienza por analizar la escala Liderazgo Transformacional. El valor de KMO (Tabla 12) para esta escala muestra que las condiciones para continuar con el análisis factorial son muy buenas, así como lo es la correlación entre las variables (KMO=0,975; prueba de Esfericidad de Bartlett=10873,044; p=0,000).

En el análisis factorial llevado a cabo, la expectativa era identificar 3 factores correspondientes a las sub-escalas: Carisma, Consideración Individualizada y Estimulación Intelectual. Sin embargo, se obtuvo una estructura de sólo dos factores, con valor propio superior a 1, que explica el 56,57% de la varianza total de los ítems (Tabla 14). El primer factor, con peso propio de 9,75 explica el 36,12% de la varianza de los resultados; el segundo factor con peso propio de 5,52 explica 20,45% de la varianza de los resultados.

A continuación, se comprobó a través de la rotación de la matriz de componentes (*Rotated Component Matrix*) cuáles son los ítems que saturan y los factores correspondientes.

Tabla 13. Saturación de los ítems para el Liderazgo Transformacional

Ítems	Factores	
	1	2
ÍTEM 1	<b>0,504</b>	0,437
ÍTEM 2	0,273	<b>0,689</b>
ÍTEM 3	0,088	<b>0,669</b>
ÍTEM 4	0,332	<b>0,700</b>
ÍTEM 6	0,494	<b>0,521</b>
ÍTEM 7	0,492	<b>0,630</b>
ÍTEM 8	<b>0,604</b>	0,232
ÍTEM 9	0,445	0,426

ÍTEM 10	<b>0,757</b>	0,301
ÍTEM 11	<b>0,543</b>	0,056
ÍTEM 12	<b>0,709</b>	0,380
ÍTEM 14	<b>0,738</b>	0,372
ÍTEM 16	<b>0,826</b>	0,203
ÍTEM 17	<b>0,767</b>	0,340
ÍTEM 18	<b>0,698</b>	0,349
ÍTEM 19	<b>0,709</b>	0,314
ÍTEM 20	<b>0,713</b>	0,332
ÍTEM 21	<b>0,659</b>	0,416
ÍTEM 22	<b>0,717</b>	0,357
ÍTEM 23	<b>0,792</b>	0,332
ÍTEM 24	<b>0,691</b>	0,430
ÍTEM 25	0,098	0,452
ÍTEM 27	<b>0,528</b>	0,464
ÍTEM 31	<b>0,566</b>	0,429
ÍTEM 33	<b>0,556</b>	0,526
ÍTEM 36	<b>0,594</b>	0,508
ÍTEM 37	<b>0,676</b>	0,459

Mediante el análisis de los datos de la Tabla 13 se constata que en el Factor 1 saturan los ítems 1, 8, 10, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 31, 33, 36 y 37; en el Factor 2 saturan los ítems 2, 3, 4, 6 y 7. Los ítems 9 y 25 no saturan en ningún factor, son considerados ítems no puros y, por tanto, no son incluidos en ninguno de los dos factores.

La Tabla 14 muestra los valores de los 2 factores, la varianza explicada para cada uno de ellos, los ítems correspondientes y el nombre asignado a cada factor.

**Tabla 14. Análisis Factorial de la Escala Transformacional**

<b>Factores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Valor propio (<i>Eigenvalue</i>)</b>	9,75	5,52
<b>% Varianza explicada</b>	36,12	20,45
<b>% Varianza explicada acumulada</b>	36,12	56,57
<b>Ítems correspondientes</b>	1, 8, 10, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 31, 33, 36 e 37	2, 3, 4, 6 e 7
<b>Nombre del factor</b>	<b>Carisma y Estimulación Intelectual</b>	<b>Consideración Individualizada</b>

En el paso siguiente se adoptaron los mismos procedimientos para la escala Liderazgo Transaccional, cuyo valor de KMO y prueba de Esfericidad de Bartlett aseguran la posibilidad de continuar con el análisis factorial (KMO = 0,890, prueba de Esfericidad de Bartlett= 2101,499;  $p = 0,000$ ).

**Tabla 15. Valor KMO y prueba de Esfericidad de Bartlett para la escala Liderazgo Transaccional**

Estadístico de la prueba Kaiser-Meyer-Olkin		0,890
Prueba de Esfericidad de Bartlett	Chi-Cuadrado	2101,499
	Grados de libertad	78
	Sig.	0,000

En la escala Liderazgo Transaccional, como era de esperar, los resultados revelan una sólida estructura bifactorial, refiriéndose a las sub-escalas Recompensa Contingente y Gestión por Excepción, que explican 46,64% de la varianza de los resultados. El primero factor, con peso propio de 3,61 explica 27,79% de la varianza de los resultados; el segundo factor, con peso propio de 2,45 explica 18,85% de la varianza de los resultados (Tabla 17).

**Tabla 16. Saturación de los ítems para la escala Liderazgo Transaccional**

Ítems	Factores	
	1	2
ÍTEM 5	<b>0,710</b>	0,037
ÍTEM 13	<b>0,708</b>	0,050
ÍTEM 15	0,292	0,418
ÍTEM 26	<b>0,719</b>	0,188
ÍTEM 28	<b>0,532</b>	0,362
ÍTEM 29	0,138	<b>0,691</b>
ÍTEM 30	0,116	<b>0,754</b>
ÍTEM 32	0,291	<b>0,630</b>
ÍTEM 34	<b>0,661</b>	0,153
ÍTEM 35	<b>0,700</b>	0,160
ÍTEM 38	0,473	<b>0,554</b>
ÍTEM 39	-0,008	<b>0,572</b>
ÍTEM 40	<b>0,610</b>	0,249

A través del análisis de rotación de la matriz de componentes principales, se evidenció que en el factor 1 saturan los ítems 5, 13, 26, 28, 34, 35 y 40; en el Factor

2 saturan los ítems 29, 30, 32, 38 y 39 . El ítem 15 no satura en ningún factor debido a su fragilidad en términos de saturación, por lo que no será considerado.

Mediante el análisis de la Tabla 17, es posible identificar los valores propios de los 2 factores, la varianza explicada para cada uno de ellos, los ítems correspondientes y los nombres atribuidos a los 2 factores.

**Tabela 17. Análisis Factorial de la Escala Transaccional**

<b>Factores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Valor propio (<i>Eigenvalue</i>)</b>	3,61	2,45
<b>% Varianza explicada</b>	27,79	18,85
<b>% Varianza expl. acumulada</b>	27,79	46,64
<b>Ítems correspondientes</b>	5, 13, 26, 28, 34, 35 e 40	29, 30, 32, 38 e 39
<b>Nombre del Factor</b>	<b>Recompensa contingente</b>	<b>Gestión por Excepción</b>

El estudio de la validez de constructo relativo a las escalas Satisfacción con el líder, Eficacia del líder y Refuerzo extra se ha materializado a través del agrupamiento de estas tres en una sola escala. El valor de la prueba Kaiser-Meyer-Olkin muestra que hay muy buenas condiciones para continuar con el análisis factorial, así como la correlación entre las variables que también es buena ( $KMO = 0,903$ ; prueba de esfericidad de Bartlett = 4137,916;  $p = 0,000$ ).

**Tabla 18. Valor KMO para las escalas Satisfacción con el líder, Eficacia del líder y Refuerzo extra**

<b>Estadístico de la prueba Kaiser-Meyer-Olkin</b>		<b>0,903</b>
Prueba de Esfericidad de Bartlett	Chi-Cuadrado	4137,916
	Grados de libertad	36
	Sig.	0,000

En este caso, se parte de la expectativa que el análisis factorial evidencie una estructura trifactorial, lo que se ha confirmado. Los tres factores con peso propio superior a 1, explican 82,68% del total de la varianza de los resultados. El primer

factor, con peso propio de 3,12, explica 34,61% de la varianza de los resultados; el segundo factor, con peso propio de 2,57, explica 28,54% de la varianza de los resultados y, por último, el tercer factor, con peso propio de 1,76, explica 19,53% de la varianza de los resultados.

Utilizando la rotación de la matriz de componentes son conocidos los niveles de saturación para cada ítem.

**Tabla 19. Saturación de los ítems para las escalas Satisfacción del líder, Eficacia del líder y Refuerzo extra**

Ítems	Factores		
	1	2	3
ÍTEM 41	<b>0,834</b>	0,277	0,223
ÍTEM 42	<b>0,800</b>	0,261	0,296
ÍTEM 43	0,380	0,181	<b>0,792</b>
ÍTEM 44	0,242	0,264	<b>0,847</b>
ÍTEM 45	<b>0,790</b>	0,356	0,247
ÍTEM 46	<b>0,783</b>	0,270	0,298
ÍTEM 47	0,235	<b>0,855</b>	0,233
ÍTEM 48	0,273	<b>0,884</b>	0,200
ÍTEM 49	0,456	<b>0,780</b>	0,178

A través del análisis de los datos presentados en el Tabla 19 se desprende que en el factor 1 saturan los ítems 41, 42, 45 y 46; en el Factor 2 saturan los ítems 47, 48 y 49, y, por último, en el factor 3 saturan los ítems 43 y 44.

En la Tabla 20 se exponen los valores propios de los 3 factores, la varianza explicada para cada uno de ellos, los ítems correspondientes y la denominación de cada factor.

**Tabla 20. Análisis Factorial de las Escalas Satisfacción con el líder, Eficacia del líder y Refuerzo-extra**

Factores	1	2	3
Valor propio (Eigenvalue)	3,12	2,57	1,76
% Varianza explicada	34,61	28,54	19,53
% Varianza expl. acumulada	34,61	63,15	82,68
Ítems correspondientes	41, 42, 45 e 46	47, 48 e 49	43 e 44
Nombre del factor	Satisfacción con el líder y eficacia del líder	Refuerzo extra	Eficacia del servicio

En resumen, se puede concluir que el análisis factorial no coincide en su totalidad con la estructura de factores indicados en la literatura, pero no difiere de forma significativa, ya que sólo en la escala Liderazgo Transformacional se obtuvieron 2 factores, en lugar de los 3 esperados. En la escala Liderazgo Transaccional y en las escalas Satisfacción con el líder, Eficacia del líder y Refuerzo extra, los resultados fueron muy similares a los mostrados en la literatura, ya que resultaron 2 y 3 factores, respectivamente. De mencionar una ligera diferencia en lo que respecta al primer factor - Satisfacción con el líder - que aglutina también los ítems relativos a la Eficacia del líder, que, en teoría, normalmente son integrados junto con la eficacia del servicio.

---

---

## **Resultados:**

### **Objetivos Previos**

#### **Estudio de la VALIDEZ – AFC (Análisis Factorial Confirmatorio)**

---

---

Considerando que la estructura factorial del MLQ obtenida a través del análisis factorial exploratorio (AFE) se ha mantenido relativamente fiel a las investigaciones empíricas antecedentes y/o modelos teóricos, se han procedido al análisis factorial confirmatorio (AFC), a fin de replicar la estructura factorial del cuestionario MLQ (5X) original. El AFC es una técnica ampliamente utilizada para poner a prueba las propiedades psicométricas de un instrumento (más concretamente, la validez de constructo), proporcionando una prueba más precisa al estudio de la estructura factorial, evaluando en este caso, los factores de liderazgo que el MLQ supuestamente debe medir, ya que muchos autores han modificado o eliminado los ítems y/o escalas del instrumento. Además de probar una estructura factorial predefinida con una estructura empíricamente derivada, el AFC también da detalles sobre los índices de ajuste de la solución resultante.

Mediante el software LISREL 8.71 (Jöreskog & Sörbom, 2004) se trató de confirmar la adecuación del modelo aplicado a la hipótesis establecida. En este caso particular, las hipótesis acerca de las variables latentes se basan en investigaciones previas.

Algunos estudios (por ejemplo, Bass, 1985; Bycio *et al.*, 1995; Druskat, 1994; Yammarino, Spangler, & Bass, 1993) sugieren una estructura de cinco factores - Carisma, Consideración Individualizada, Estimulación Intelectual, Recompensa Contingente y Gestión por Excepción. Sin embargo, existe poco consenso sobre esta cuestión, por lo que el objetivo aquí, es determinar si los datos están mejor representadas por (a) un factor general, (b) dos factores correlacionados (Transformacional y Transaccional), (c) cinco factores correlacionados. El cuestionario utilizado en este estudio incluye 40 ítems que evalúan los cinco factores de liderazgo mencionados; los otros 9 ítems evalúan tres variables de resultados organizacionales, por tanto el AFC se centrará únicamente en los 40 ítems.

Después de la especificación y estimación del modelo (utilizando el método de estimación (*Maximum Likelihood*), su adecuación fue evaluada por un conjunto de índices de ajuste. Según Bollen (1989) se puede evaluar el ajuste del modelo a través de medidas de ajuste global y medidas de ajuste individual, las primeras se refieren a los índices de ajuste propuestos para evaluar modelos completos, y las segundas, a las de evaluación de los parámetros del modelo, analizados individualmente. Entre las medidas de ajuste global, se incluye el cálculo del Chi-cuadrado -  $\chi^2$  (*Chi-Square*), siendo que un índice adecuado es indicado por un valor no significativo, sin olvidar el hecho de que este valor varía en función inversa del tamaño de la muestra (cuanto mayor es la muestra, menor es el valor de significación). En este sentido, Jöreskog & Sörbom (1989) han sugerido una relación definida por el Chi-cuadrado y los grados de libertad (*df*), que se representa por  $\chi^2 / df$ , definiéndose como valores aceptables los situados entre 2,0 y 5,0.

Otros índices utilizados son: el GFI (*Goodness of Fit Index*), el CFI (*Comparative Fit Index*), el NFI (*Normative Fit Index*) y el NNFI (*Nonnormed Fit Index*), los cuáles deben asumir valores por encima de 0,90 para que el modelo sea ajustado. El RMR (*Root Mean Square Residual*), que indica el resumen de los residuos normalizados, deberá ser inferior a 0,01.

Por último, hemos utilizado el RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*), que indica la cantidad de residuo en el modelo. Si el RMSEA asume valores por debajo de 0,05, se considera el modelo bien ajustado; valores por debajo de 0,08 se



consideran razonables. Estos parámetros están en consonancia con las recomendaciones que se encuentran en la literatura sobre AFC y *Structural Equation Modeling* (por ejemplo, Medsker, Williams & Holand, 1994).

La Tabla 21 presenta los índices de adecuación obtenidos, avanzando del modelo más restringido y simplista posible de representación del MLQ (un factor general) para el modelo menos restringido (cinco factores correlacionados). A destacar que para una muestra de este tamaño, el valor de  $\chi^2$  es siempre significativo, debiendo considerarse para tal, la relación  $\chi^2/df$ .

**Tabla 21. Índices de adecuación obtenidos a partir del AFC**

$\chi^2$		Df	$\chi^2/df$	GFI	CFI	NFI	NNFI	RMR	RMSEA
Modelo									
Un factor general	9657,27	780	12,381	0,28	0,70	0,68	0,70	0,25	0,25
Dos factores (a)	2824,30	739	3,821	0,81	0,93	0,91	0,93	0,059	0,067
Cinco factores (b)	2598,23	730	3,559	0,83	0,94	0,91	0,93	0,059	0,067

(a) Un factor de Liderazgo Transformacional y un factor de Liderazgo Transaccional

(b) Tres factores de Liderazgo Transformacional (Carisma, Consideración Individualizada y Estimulación Intelectual) y dos factores de Liderazgo Transaccional (Recompensa Contingente y Gestión por Excepción)

Analizando los datos de la Tabla, se constata que el modelo inicial no mostró una adecuación satisfactoria ( $\chi^2/d.f. = 12,381$ ; GFI = 0,28; CFI = 0,70; NFI = 0,68; NNFI = 0,70; RMR = 0,25; RMSEA = 0,25). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se considera la no adecuación del modelo.

Sin embargo, el modelo de dos factores mostró mejoras significativas en la relación  $\chi^2/df$  (bajando de 12,381 para 3,821), asumiendo así un valor aceptable (entre 2,0 y 5,0). Con respecto a los demás índices de ajuste, hay que señalar mejoras muy expresivas en todos, con especial mención del GFI, que registró el mayor incremento (de 0,28 a 0,81).

Finalmente, se obtuvo un modelo final de cinco factores, con mejoras en la adecuación, como se constata en el análisis de los índices de ajuste ( $\chi^2/d.f. = 3,559$ ; GFI = 0,83; CFI = 0,94; NFI = 0,91; NNFI = 0,93; RMR = 0,059; RMSEA = 0,067). Aunque el valor GFI obtenido no corresponde exactamente con el ideal estándar

(GFI > 0,90), está relativamente cerca, por lo tanto, puede ser asumido como índice razonable.

De acuerdo con el valor del RMR obtenido, el modelo no se adecuaría a la realidad en estudio, porque  $RMR = 0,063 > 0,01$ . Todavía, un análisis más profundo requiere el estudio de los residuos, porque cualquier residuo distinto de cero implica un error en la especificación del modelo. Para el modelo de cinco factores, los valores resultantes de los residuos ajustados son, en general, cercanos a cero y, por tanto, razonables, teniendo en cuenta que los residuos de la muestra se ven afectados por muchos factores (fluctuaciones de muestreo, escalas de medidas, entre otros).

En conclusión, mediante el AFC realizado, el modelo inicial mostró un desajuste respecto a los datos, lo que sugiere la conveniencia de su mejora. La progresiva inclusión de factores (respectivamente: un factor general, dos factores y, por último, cinco factores) ha permitido una evolución, que tuvo índices satisfactorios de ajuste global del modelo, lo que demuestra una estabilidad de la estructura (de cinco factores), por lo tanto, se concluye aquí el proceso de ajuste de modelos.

---

---

## Resultados:

## Objetivos Previos

### Estudio de la FIABILIDAD

---

---

La fiabilidad es la propiedad métrica que analiza la replicabilidad de los resultados, es decir, que garantiza un cierto grado de confianza, la consistencia de los resultados obtenidos por los mismos individuos, cuando se someten al mismo instrumento, en otro momento. Esta propiedad métrica se evalúa aquí al nivel de la consistencia interna, haciendo uso de la determinación del coeficiente *Alpha de Cronbach*. Esta medida puede definirse como la correlación que se espera entre la escala utilizada y

otras escalas hipotéticas del mismo universo, con igual número de ítems que miden la misma característica (Pestana & Gageiro, 2003).

Los autores Hill & Hill (2000) informan de que en las Ciencias Sociales es posible trabajar con valores de consistencia interna en el orden de los 0,6, pero Nunnally considera 0,7 como el valor mínimo aceptable.

Utilizando la técnica del *Alpha de Cronbach*, se obtuvieron los valores de consistencia interna para todas las dimensiones del instrumento, como se señala en la Tabla 22.

**Tabla 22. Valores Alpha de Cronbach para las escalas del MLQ**

Escalas y sub-escalas	Alpha de Cronbach	Alpha ítems eliminados
<b>Liderazgo transformacional</b>	0,960	0,962 eliminando el ítem 11 ó 25
Carisma	0,948	0,955 eliminando el ítem 11
Consideración individualizada	0,771	No aumenta con la eliminación de ningún ítem
Estimulación intelectual	0,854	No aumenta con la eliminación de ningún ítem
<b>Liderazgo transaccional</b>	0,841	0,846 eliminando el ítem 39
Recompensa contingente	0,739	0,797 eliminando el ítem 28
Gestión por excepción	0,713	0,722 eliminando el ítem 39
<b>Satisfacción con el líder</b>	0,874	No se elimina ninguno ítem porque tiene sólo 2
<b>Eficacia del líder</b>	0,852	No aumenta con la eliminación de ningún ítem
<b>Refuerzo extra</b>	0,912	No aumenta con la eliminación de cualquier ítem

Analizando los valores *Alpha de Cronbach* encontrados, podemos constatar que la escala Liderazgo Transformacional y Refuerzo extra reflejan una excelente consistencia interna ( $>0,90$ ), las escalas Liderazgo Transaccional, Satisfacción con el

líder y Eficacia del líder presentan un valor bueno ( $>0,80$ ). Todas las sub-escalas poseen valores igualmente buenos, con excepción de las sub-escalas Consideración Individualizada, Recompensa Contingentes y Gestión por Excepción, que asumen valores razonables ( $>0,70$ ).

También es importante señalar que, aunque hay algunas escalas en las que el *Alpha de Cronbach* aumenta con la eliminación de ítems, cuando esto sucede, normalmente sólo se refiere a uno de los ítems y no se trata de una diferencia sustancial. Por estas razones, no se consideró necesario efectuar la eliminación de ningún ítem.

---



---

## Resultados:

## Objetivos Previos

### Estudio de la SENSIBILIDAD

---



---

La sensibilidad se define como la capacidad que la prueba posee de discriminar los sujetos de acuerdo con el atributo que está siendo evaluado. El análisis de los Coeficientes de Asimetría y Curtosis, junto con la comparación de los valores de la media y mediana son los criterios utilizados para poder sacar conclusiones fiables sobre esta característica psicométrica.

La asimetría de una distribución puede ser caracterizada por el sesgo (*Skewness*) que la distribución muestra con respecto a la media. Si la distribución se concentra en el lado derecho con una larga cola a la izquierda, el valor del coeficiente es inferior a cero y la distribución se denomina con sesgo negativo o asimétrica a la izquierda. Sin embargo, si la distribución se concentra en el lado izquierdo con una larga cola a la derecha, el valor del coeficiente toma valores mayores que cero y la distribución se denomina con sesgo positivo o asimétrica a la derecha (Maroco, 2003).

El coeficiente de aplanamiento o de Curtosis cercano a cero define una distribución mesocúrtica. Si la distribución es aplanada, el coeficiente toma valores inferiores a cero y la distribución se llama platocúrtica. Por el contrario, si la distribución tiene una punta aguda, el coeficiente toma valores mayores que cero y la distribución se llama leptocúrtica. Para aceptar una distribución como normal, los valores de los

coeficientes de asimetría y aplanamiento deben incluirse en el intervalo  $]-1.96; +1.96[$ .

El análisis de la sensibilidad, como las demás características métricas presentadas anteriormente, se realizaron teniendo en cuenta las diferentes escalas del instrumento, como se constata a través del análisis de la Tabla 23.

**Tabla 23. Coeficientes de Asimetría y Kurtosis, Medias y Medianas para las escalas del MLQ**

Escalas	Asimetría	Kurtosis	Media	Mediana
Liderazgo Transformacional	-0,862	0,677	2,834	3,000
Liderazgo Transaccional	-0,388	0,559	2,521	2,539
Satisfacción con el líder	-1,071	1,401	2,997	3,000
Eficacia del líder	-1,117	1,560	3,031	3,000
Refuerzo-extra	-0,757	0,190	2,799	3,000

A través de la lectura de los datos presentados se puede concluir que la forma de la distribución en estudio sigue una distribución normal de los datos, ya que los valores de los coeficientes de asimetría y de aplanamiento se introducen en el intervalo de  $]-1.96, 1.96[$  (Ribeiro, 2003) y aún porque los valores de la media y mediana están muy próximos.

En las cinco escalas consideradas, la asimetría de la distribución se caracteriza por centrarse en el lado derecho, con una cola a la izquierda, en comparación con la media. Los valores del coeficiente de asimetría son inferiores a cero, por lo que la distribución se llama con sesgo negativo o asimétrica a la izquierda.

En cuanto al coeficiente planitud o de Kurtosis, la escala Refuerzo extra asume un valor cercano de cero (0,190), demostrando así una distribución mesocúrtica. La distribución de las otras cuatro escalas es leptocúrtica, ya que el coeficiente toma valores superiores a cero, especialmente en el caso de la Satisfacción con el líder (1,401) y Eficacia del líder (1,560).

Dicho esto, podemos asegurar que el criterio de sensibilidad se cumple, es decir, que los resultados siguen una distribución de curva normal.

A modo de conclusión, y teniendo en cuenta que a) la fidelidad puso de manifiesto valores *Alpha de Cronbach* superiores a 0,7, límite a partir del cual se considera que las respuestas son típicas b) el análisis factorial ha extraído resultados satisfactorios y c) todas las escalas que componen el instrumento tienen una distribución normal, se puede decir que en su conjunto, los resultados de los estudios relativos a la propiedades psicométricas del MLQ permiten confiar en los resultados de la investigación, y fortalecer el valor científico de este instrumento de recogida de datos.

## Resultados

### OBJETIVOS PRINCIPALES Y SECUNDARIOS

#### OBJETIVO 1

**Averiguar si existen diferencias entre hombres y mujeres líderes en la auto-percepción de su estilo de liderazgo “transformacional – transaccional”.**

Con el fin de lograr el primer objetivo de la investigación se utilizó una estadística inductiva, comúnmente utilizada en ciencias sociales - *t test* (prueba t) para dos muestras independientes. Se han comparado dos grupos o muestras independientes (líderes femeninos y líderes masculinos) en términos de la variable estilo de liderazgo (transformacional - transaccional), a fin de saber si el estilo de liderazgo que el líder piensa adoptar es diferente para hombres y mujeres.

Sin embargo, antes de proceder a la ejecución del *t test*, fue necesario comprobar si se cumplían los requisitos para el uso de pruebas paramétricas, es decir, hubo necesidad de verificar el criterio de homogeneidad de la varianza (mediante la prueba de Levene – *Levene's Test*) y el de la distribución normal de los datos (a través de las pruebas *Kolmogorov-Smirnov* y *Shapiro-Wilk*, y también a través de los coeficientes de Asimetría y Kurtosis).

De acuerdo con el propósito de la investigación, se comparó el líder femenino con el líder masculino con respecto al liderazgo transformacional, y posteriormente, con respecto al liderazgo transaccional. El objetivo es descubrir si hay diferencias en el estilo de liderazgo adoptado por cada uno de los líderes y, en el caso de existir diferencias, en qué estilo de liderazgo son significativas.

En primero lugar, se ha iniciado el estudio del Liderazgo Transformacional, como se puede ver mediante la lectura de las siguientes Tablas.

**Tabla 24. Prueba de Normalidad para la Escala Transformacional (auto-percepción de los jefes – versión B del MLQ)**

Liderazgo Transf.	Kolmogorov-Smirnov (a)			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Grados de libertad	Sig.	Estadístico	Grados de libertad	Sig.
Jefes sexo Masculino	0,088	167	<b>0,003</b>	0,973	167	<b>0,002</b>

Jefes sexo Femenino	0,087	25	<b>0,200</b>	0,963	25	<b>0,488</b>
---------------------	-------	----	--------------	-------	----	--------------

(a) Corrección de Lilliefors

**Tabla 25. Medidas descriptivas relativas al líder masculino y femenino en la escala Liderazgo Transformacional (auto-percepción de los jefes – versión B del MLQ)**

Líder	n	Media	Desviación Típica	Asimetría	Kurtosis
<b>Lid.Transformacional</b>					
Masculino	167	3,0559	0,44435	-0,627	1,056
Femenino	25	2,9037	0,44918	-0,114	-0,791

Mediante el análisis de los datos de la Tabla 24, vemos que de las pruebas *Kolmogorov-Smirnov* y *Shapiro-Wilk* muestran dos valores cuyo nivel de significación es inferior a 0,05 (*Sig.* = 0,003 e *Sig.* = 0,002), sin embargo, dado que estas pruebas son simplemente complementarias no se puede inmediatamente concluir la ausencia de distribución normal. Teniendo en cuenta los coeficientes de Asimetría y de Kurtosis (Tabla 25), que constituyen el criterio fundamental en este ámbito, se confirma la distribución normal de los datos, ya que los valores forman parte del intervalo]-2, 2[, medida intervalar más comúnmente aceptada como criterio por los estadísticos de las Ciencias Sociales y Humanas.

**Tabla 26. Prueba t-Student para el líder masculino y femenino en la escala Liderazgo Transformacional (auto-percepción de los jefes – versión B del MLQ)**

Liderazgo Transformacional del líder masculino/femenino	Prueba t-Student		
	Estadístico de prueba (t)	Grados de libertad (df)	<i>Sig.</i> (2-tailed)
	1,595	190	<b>0,112</b>

Basándose en los resultados de la prueba de *Levene* (presenta un estadístico de 0,151 y el valor de *p-value* = 0,698 – Anexos C) fue posible asumir la homogeneidad de varianza, ya que en esto sí señaló un nivel de significación superior a 0,05, motivo por lo cual se concluye que las varianzas son homogéneas y, por tanto, el estadístico a utilizar para la prueba *t-Student* es la que asume la igualdad de varianzas (interpretación de la línea superior - *Equal Variance Assumed*). A través de los



valores presentados en la tabla anterior, podemos concluir que siendo el valor de significación mayor que 0,05 (Sig. = 0,112), no hay diferencias estadísticamente significativas en la auto-percepción de los estilos del liderazgo transformacional, por parte de los líderes masculinos y femeninos.

A continuación, se llevarán a cabo los mismos procedimientos con el fin de averiguar lo que sucede en el estilo de liderazgo transaccional.

**Tabla 27. Prueba de Normalidad para la Escala Transaccional (auto-percepción de los jefes – versión B del MLQ)**

Liderazgo Trans.	Kolmogorov-Smirnov (a)			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Grados de libertad	Sig.	Estadístico	Grados de libertad	Sig.
Jefes sexo Masculino	0,050	167	<b>0,200</b>	0,991	167	<b>0,364</b>
Jefes sexo Femenino	0,140	25	<b>0,200</b>	0,962	25	<b>0,451</b>

(a) Corrección de Lilliefors

**Tabla 28. Medidas descriptivas relativas al líder masculino y femenino en la escala Liderazgo Transaccional (auto-percepción de los jefes – versión B del MLQ)**

Líder	n	Media	Desviación Típica	Asimetría	Kurtosis
<b>Lid. Transaccional</b>					
Masculino	167	2,4353	0,55885	-0,182	0,524
Femenino	25	2,5200	0,56320	-0,260	-0,915

En el liderazgo transaccional, vemos que los resultados de las pruebas *Kolmogorov-Smirnov* y *Shapiro-Wilk* coinciden entre sí ya que en ambas tienen un nivel de significación que es superior a 0,05, por tanto nos referimos a una distribución normal de datos. Los valores de los coeficientes de asimetría y de kurtosis confirman la distribución normal de los datos, ya que todos se sitúan en el intervalo  $]-2, 2[$ , y los coeficientes de asimetría son muy cercanos al valor ideal que es cero.

**Tabla 29. Prueba t-Student para el líder masculino y femenino en la escala Liderazgo Transaccional (auto-percepción de los jefes – versión B del MLQ)**

Liderazgo Transaccional del líder masculino/femenino	Prueba t-Student		
	Estadístico de prueba (t)	Grados de libertad (df)	Sig. (2-tailed)
	-0,706	190	<b>0,481</b>

Mediante el análisis de los resultados de la prueba de *Levene* se puede tomar la homogeneidad de la varianza, ya que teníamos un nivel de significación superior a 0,05 (*Sig.* = 0,585 – Anexo C), por tanto el estadístico que se utilizará para la prueba *t-Student* es la que asume las varianzas iguales (*Equal Variance Assumed*). Sobre la base de un valor de significación francamente superior a 0,05 (*Sig.* = 0,481) (Tabla 29), podemos concluir la respuesta al objetivo 1, dada la falta de diferencias estadísticamente significativas en la auto-percepción de los estilos de liderazgo transaccional, por parte de los líderes masculinos y femeninos, como había ocurrido en relación al Liderazgo Transformacional.

---

## Resultados

### OBJETIVO 2

**Averiguar si existen diferencias estadísticamente significativas en la hetero-percepción de los estilos de liderazgo masculino y femenino, según el subordinado (evaluador) sea hombre o mujer.**

---

Según este objetivo de investigación, se comparan dos grupos o muestras independientes (líderes del sexo femenino y líderes del sexo masculino) en términos del estilo de liderazgo que adoptan, pero en la perspectiva de los evaluadores o subordinados. Así, ahora la cuestión es la hetero-percepción de los estilos de liderazgo (transformacional y transaccional), por parte de los subordinados masculinos y femeninos, según el líder sea hombre o mujer. Una vez más, es necesario en primer lugar, comprobar los criterios de homogeneidad

de la varianza (mediante la prueba de *Levene*), así como la distribución normal de los datos (a través de los Coeficientes de Asimetría y Kurtosis y de las pruebas *Kolmogorov-Smirnov* y *Shapiro-Wilk*).

Una vez cumplidos estos requisitos se procedió a la ejecución de la prueba *t-test* para muestras independientes. Inicialmente, se comparó la evaluación del estilo de liderazgo transformacional de hombres y mujeres líderes, desde el punto de vista de los subordinados (masculinos y femeninos) y, en una segunda etapa, se repitieron los procedimientos anteriores, pero en relación al Liderazgo Transaccional. Por lo tanto, se quiere saber si existen diferencias estadísticamente significativas en la heteropercepción de los estilos de liderazgo, evaluados los líderes por subordinados (masculinos y femeninos), y si se hay diferencias en función del género de los líderes evaluados. Suponiendo que puedan existir diferencias a este nivel, también interesa saber en qué estilos de liderazgo son más significativas.

**Tabla 30. Prueba de Normalidad para la Escala Transformacional (hetero-percepción de los subordinados masculinos – versión A del MLQ)**

Liderazgo Transf.	Kolmogorov-Smirnov (a)			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Grados de libertad	Sig.	Estadístico	Grados de libertad	Sig.
Jefes sexo Masculino	0,058	171	<b>0,200</b>	0,977	171	<b>0,006</b>
Jefes sexo Femenino	0,237	34	<b>0,000</b>	0,896	34	<b>0,004</b>

a. Corrección de Lilliefors

**Tabla 31. Medidas descriptivas relativas al líder masculino y femenino en la escala Liderazgo Transformacional (hetero-percepción de los subordinados masculinos – versión A del MLQ)**

Líder	n	Media	Desviación Típica	Asimetría	Kurtosis
<b>Lid.Transformacional</b>					
Masculino	171	2,4949	0,76124	-0,541	0,117
Femenino	34	2,6743	0,70307	-0,665	-0,801

Analizando los datos en la Tabla 30, relativos al Liderazgo Transformacional, observamos que, aunque sólo existe un valor cuyo nivel de significación es mayor

que 0,05 (*Sig.* = 0,200) en las pruebas *Kolmogorov-Smirnov* y *Shapiro-Wilk*, estas sólo son complementarias, por lo tanto, no podemos concluir de inmediato la falta de distribución normal. De acuerdo con los coeficientes de asimetría y kurtosis (criterio fundamental en este ámbito) fácilmente confirmamos la distribución normal de los datos, ya que todos los valores se encuentran entre] -2, 2[.

**Tabla 32. Prueba t-Student para el líder masculino y femenino en la escala Liderazgo Transformacional (hetero-percepción de los subordinados masculinos – versión A del MLQ)**

Liderazgo Transformacional del líder masculino/ femenino	Prueba t-Student		
	Estadístico de prueba (t)	Grados de libertad (df)	<i>Sig.</i> (2-tailed)
	-1,270	203	<b>0,205</b>

Considerando los resultados de la prueba de *Levene* fue posible asumir la homogeneidad de la varianza, ya que tenía un nivel de significación superior a 0,05 (*Sig.* = 0,947 – Anexo C). Por tanto, se concluye que las varianzas son homogéneas y, como tal, el estadístico que se utilizará para la prueba *t-Student* es la que asume la igualdad de varianzas. Analizando el nivel de significación de la prueba *t-Student* (Tabla 32) estamos en condiciones de decir que siendo este valor superior a 0,05 (*Sig.* = 0,205), no hay diferencias estadísticamente significativas en la hetero-percepción del estilo de liderazgo transformacional de los líderes (sea hombres o mujeres) por parte de los subordinados masculinos.

Analizamos, a continuación, la evaluación del estilo de liderazgo transformacional de los líderes masculinos y femeninos, a partir de la percepción de los subordinados femeninos.

**Tabla 33. Prueba de Normalidad para la Escala Transformacional (hetero-percepción de los subordinados femeninos – versión A del MLQ)**

Liderazgo Transf.	Kolmogorov-Smirnov (a)			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Grados de libertad	<i>Sig.</i>	Estadístico	Grados de libertad	<i>Sig.</i>
Jefes sexo Masculino	0,118	176	<b>0,000</b>	0,939	176	<b>0,000</b>
Jefes sexo Femenino	0,184	11	<b>0,200</b>	0,941	11	<b>0,529</b>

(a) Corrección de Lilliefors

**Tabla 34. Medidas descriptivas relativas al líder masculino y femenino en la escala Liderazgo Transformacional (hetero-percepción de los subordinados femeninos – versión A del MLQ)**

Líder	n	Media	Desviación Típica	Asimetría	Kurtosis
<b>Lid.Transformacional</b>					
Masculino	176	2,9956	0,62239	<b>- 0,736</b>	<b>- 0,261</b>
Femenino	11	2,5017	0,84024	<b>0,154</b>	<b>- 0,167</b>

A través de la lectura de la Tabla 33 puede verse que dos valores de significación relativos a las pruebas *Kolmogorov-Smirnov* y *Shapiro-Wilk* son inferiores 0,05, pero, de nuevo, no podemos concluir inmediatamente que no hay una distribución normal de datos, precisamente porque tenemos que analizar los coeficientes de asimetría y kurtosis que, en este caso, cumplen con las evidencias anteriores dado que los valores están integrados en el intervalo  $]-2, 2[$ .

**Tabla 35. Prueba t-Student para el líder masculino y femenino en la escala Liderazgo Transformacional (hetero-percepción de los subordinados femeninos – versión A del MLQ)**

Liderazgo Transformacional del líder masculino/ femenino	Prueba t-Student		
	Estadístico de prueba (t)	Grados de libertad (df)	Sig. (2-tailed)
	2,498	185	<b>0,013</b>

Partiendo del análisis de los resultados de la prueba de *Levene* puede adoptarse la homogeneidad de la varianza, ya que en este teníamos un nivel de significación superior a 0,05 (*Sig.* = 0,291 - Anexo C), de modo que el estadístico a utilizar para la prueba *t-Student* es la que está asumiendo varianzas iguales. Sobre el nivel de significación presentado en la Tabla 34, cabe señalar que dado que este valor es inferior a 0,05 (*Sig.* = 0,013), se llegó a la conclusión de que existen diferencias estadísticamente significativas en la evaluación del estilo de liderazgo transformacional de líderes masculinos y femeninos, en términos de la percepción de los subordinados femeninos. Con base en los resultados de las medidas descriptivas

(Tabla 34) se observó que los líderes masculinos son evaluados por los subordinados femeninos como más transformacionales, en comparación con los líderes femeninos. A continuación serán analizadas las percepciones de los subordinados masculinos con respecto al estilo de liderazgo transaccional asumido por los líderes (sean masculinos o femeninos).

**Tabla 36. Prueba de Normalidad para la Escala Transaccional (hetero-percepción de los subordinados masculinos – versión A del MLQ)**

Liderazgo Transacc.	Kolmogorov-Smirnov (a)			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Grados de libertad	Sig.	Estadístico	Grados de libertad	Sig.
Jefes sexo Masculino	0,073	172	<b>0,026</b>	0,979	172	<b>0,011</b>
Jefes sexo Femenino	0,137	35	<b>0,095</b>	0,960	35	<b>0,231</b>

(a) Corrección de Lilliefors

**Tabla 37. Medidas descriptivas relativas al líder masculino y femenino en la escala Liderazgo Transaccional (hetero-percepción de los subordinados masculinos – versión A del MLQ)**

		n	Media	Desviación Típica	Asimetría	Kurtosis
Lider						
Lid. Transaccional	Masculino	172	2,3824	0,68573	- 0,539	0,522
	Femenino	35	2,5758	0,58564	- 0,505	- 0,248

Con respecto al Liderazgo Transaccional, los resultados de la prueba *Kolmogorov-Smirnov* y *Shapiro-Wilk* son valores de significación no superior a 0,05 (*Sig.* = 0,026, *Sig.* = 0,011), pero esto por sí solo no es determinante, es necesario proceder al análisis de los coeficientes de asimetría y kurtosis. Con respecto a estos dos, podemos afirmar que cumplen el criterio, ya que se incluyen en el intervalo  $]-2, 2[$ ; por tanto se confirma, efectivamente, la distribución normal de los datos.

**Tabla 38. Prueba t-Student para el líder masculino y femenino en la escala Liderazgo Transaccional (hetero-percepción de los subordinados masculinos – versión A del MLQ)**

Liderazgo Transaccional del líder masculino/ femenino	Prueba t-Student		
	Estadístico de prueba (t)	Grados de libertad (df)	Sig. (2-tailed)
	- 1, 557	205	<b>0,121</b>

La prueba de *Levene*, en este caso certifica la homogeneidad de varianza, ya que el nivel de significación es mayor que 0,05 (*Sig.* = 0442 - Anexo C), por lo tanto una vez más se utiliza para la prueba *t-Student* el estadístico que asume la igualdad de las varianzas. Considerando que el nivel de significación del *t-Test* es superior a 0,05 (*Sig.* = 0121), observamos que no hay diferencias estadísticamente significativas en la evaluación del estilo de liderazgo transaccional de líderes masculinos y femeninos, desde el punto de vista de la percepción de los subordinados masculinos.

A continuación realizamos el análisis de las percepciones de los subordinados femeninos en cuanto al estilo de liderazgo transaccional ejercido por los jefes (sean masculinos o femeninos).

**Tabla 39. Prueba de Normalidad para la Escala Transaccional (hetero-percepción de los subordinados femeninos – versión A del MLQ)**

Liderazgo Transacc.	Kolmogorov-Smirnov (a)			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Grados de libertad	Sig.	Estadístico	Grados de libertad	Sig.
Jefes sexo Masculino	0,072	183	<b>0,022</b>	0,990	183	<b>0,201</b>
Jefes sexo Femenino	0,213	11	<b>0,175</b>	0,861	11	<b>0,060</b>

(a) Corrección de Lilliefors

**Tabla 40. Medidas descriptivas relativas al líder masculino y femenino en la escala Liderazgo Transaccional (hetero-percepción de los subordinados femeninos – versión A del MLQ)**

Lider	n	Media	Desviación Típica	Asimetría	Kurtosis
<b>Lid.Transaccional</b>					
Masculino	183	2,7163	0,54772	- 0,123	0,161
Femenino	11	2,5105	0,65205	0,798	- 0,922

Por lo que respecta al Liderazgo Transaccional, vemos que los resultados de las pruebas *Kolmogorov-Smirnov* y *Shapiro-Wilk* tienen todos los niveles de significación superiores a 0,05, a excepción de uno (*Sig.* = 0022), que por sí mismo no es significativo. Las cifras de los coeficientes de asimetría y kurtosis confirman la distribución normal de los datos, dado que los valores se encuentran en el intervalo ]-2, 2[.

**Tabla 41. Prueba t-Student para el líder masculino y femenino en la escala Liderazgo Transaccional (hetero-percepción de los subordinados femeninos – versión A del MLQ)**

Liderazgo Transaccional del líder masculino/ femenino	Prueba t-Student		
	Estadístico de prueba (t)	Grados de libertad (df)	<i>Sig. (2-tailed)</i>
	1,197	192	<b>0,233</b>

La prueba de *Levene* permite asegurar la homogeneidad de la varianza, dado que el nivel de significación es superior a 0,05 (*Sig.* = 0,397 - Anexo C), por lo que se utiliza para la prueba *t de Student*, el estadístico que supone la igualdad de varianzas. El nivel de significación del *t-test* obtenido (*Sig.* = 0,233) fue superior a 0,05, por lo que podemos decir que no hay diferencias estadísticamente significativas en la evaluación del estilo de liderazgo transaccional de líderes masculinos y femeninos, por parte de los subordinados femeninos.



En respuesta al segundo objetivo, se puede concluir que sólo se encontró un resultado estadísticamente significativo en relación con la evaluación del estilo de liderazgo transformacional de líderes masculinos y femeninos, desde el punto de vista de la percepción de los subordinados femeninos, constatándose que los líderes masculinos son evaluados por los subordinados femeninos como más transformacionales, en comparación con los líderes femeninos.

## Resultados

### OBJETIVO 3

**Estudiar si, en un contexto estereotípicamente masculino, hay o no diferencias estadísticamente significativas en la evaluación de la eficacia, satisfacción y refuerzo-extra de los líderes masculinos y femeninos, en función del género de los evaluadores.**

El análisis de este tercer objetivo en estudio se realizó mediante la prueba *t-test* para muestras independientes, a fin de comparar líderes masculinos con líderes femeninos, en términos de la evaluación de 3 variables - Eficacia del líder, Satisfacción con el líder y Refuerzo-extra, por subordinados del género masculino y femenino.

**Tabla 42. Medidas descriptivas referentes al líder masculino y femenino en las escalas Eficacia del líder, Satisfacción con el líder y Refuerzo-extra (hetero - percepción de los subordinados masculinos –versión B del MLQ)**

Líder		n	Media	Desviación Típica
<b>Eficacia del Líder</b>	Masculino	175	2,7086	0,83996
	Femenino	35	2,7643	0,88688
<b>Satisfacción con el Líder</b>	Masculino	175	2,6543	1,00954
	Femenino	35	2,8571	0,98944
<b>Refuerzo-extra</b>	Masculino	175	2,2610	1,03321
	Femenino	35	2,4381	0,91741

**Tabla 43. Prueba t-Student para el líder masculino y femenino en las escalas Eficacia del Líder, Satisfacción con el líder y Refuerzo-extra (hetero - percepción de los subordinados masculinos – versión B del MLQ)**

	<i>Prueba t-Student</i>		
	Estadístico de prueba	Grados de libertad	Sig.
<b>Eficacia del líder masculino/femenino</b>	- 0,355	208	<b>0,723</b>
<b>Satisfacción con el líder masc./fem.</b>	- 1,089	208	<b>0,278</b>
<b>Refuerzo-extra líder fem./masc.</b>	- 0,942	208	<b>0,347</b>

En este caso, la prueba de *Levene* también permite asegurar la homogeneidad de la varianza de las escalas Eficacia del líder, Satisfacción con el líder y Refuerzo-extra, dado que el nivel de significación es más alto que 0,05, en cualquiera de ellas (respectivamente: *Sig.*= 0,525; *Sig.*= 0,945; *Sig.*= 0,35 -Anexo C), y en este sentido utilizamos para la prueba *t-Student*, el estadístico que asume la igualdad de las varianzas. El nivel de significación de la prueba *t-test* obtenido para las respectivas tres escalas (*Sig.* = 0,723; *Sig.* = 0,278; *Sig.* = 0,347) fue superior a 0,05, por lo que podemos decir que no hay diferencias estadísticamente significativas en la evaluación de la Eficacia, Satisfacción y Refuerzo-extra de los líderes masculinos y femeninos, en términos de las percepción de los subordinados masculinos.

Por lo tanto, ahora falta comprobar la posibilidad de la existencia de diferencias estadísticamente significativas en la evaluación hecha por los subordinados femeninos.

**Tabla 44. Medidas descriptivas para el líder masculino y femenino en las escalas Eficacia del líder Satisfacción con el líder y Refuerzo-extra (hetero-percepción de los subordinados femeninos – versión B del MLQ)**

<b>Líder</b>		<b>n</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación Típica</b>
<b>Eficacia del Líder</b>	Masculino	189	3,2077	0,64992
	Femenino	11	2,5682	0,79915
<b>Satisfacción con el Líder</b>	Masculino	189	3,2143	0,78744
	Femenino	11	2,5455	0,93420
<b>Refuerzo-extra</b>	Masculino	189	3,0970	0,93872
	Femenino	11	2,0606	0,74264

**Tabla 45. Prueba t-Student para el líder masculino y femenino en las escalas Eficacia del líder, Satisfacción con el líder y Refuerzo-extra (hetero- percepción de los subordinados femeninos – versión B del MLQ)**

	<b>Prueba t-Student</b>		
	<b>Estadístico de prueba</b>	<b>Grados de libertad</b>	<b>Sig.</b>
<b>Eficacia del líder masculino/femenino</b>	3,132	198	<b>0,002</b>
<b>Satisfacción con el líder masc./fem.</b>	2,711	198	<b>0,007</b>
<b>Refuerzo-extra líder masc./fem.</b>	3,594	198	<b>0,000</b>

Según los resultados de la prueba de *Levene*, los valores de significación relativos a las escalas Eficacia del líder, Satisfacción con el líder y Refuerzo-extra son todos superiores a 0,05 (respectivamente: *Sig.* = 0,234; *Sig.* = 0,760; *Sig.* = 0,250), se concluye, por tanto, que las varianzas son homogéneas. Así, el estadístico de prueba a utilizar para la prueba *t*-Student es la que asume las varianzas iguales. Cualquiera de los tres valores de significación presentados en la Tabla 45

(respectivamente: *Sig.* = 0,002; *Sig.* = 0,007; *Sig.* = 0,000) están por debajo de 0,05, lo que indica que hay diferencias estadísticamente significativas en la percepción de líderes femeninos y masculinos en cuanto a la Eficacia del líder, a la Satisfacción con el líder y al Refuerzo-extra, por parte de los subordinados femeninos.

Tomando nota de las medidas descriptivas presentadas en la Tabla 44, se observa que los valores de las medias son superiores para los líderes masculinos, en las tres variables en cuestión. Esto significa que los líderes masculinos son evaluados por subordinados femeninos de forma más favorable, es decir, los consideran no sólo más eficaces, sino también inductores de mayores niveles de satisfacción y refuerzo-extra en los subordinados. Nótese, sin embargo, un aspecto que puede de alguna manera, contribuir al incremento de las diferencias estadísticas. Hay una discrepancia en el tamaño de la muestra a nivel de los dos grupos en cuestión: son evaluados 189 líderes masculinos y sólo 11 líderes femeninas, lo que podrá influir en los resultados.

Por último, en respuesta al tercer objetivo de la investigación, se llegó a la conclusión de que sólo se encuentran diferencias estadísticamente significativas en las evaluaciones de los líderes, en términos de 3 variables de resultado organizacional - Eficacia del líder, Satisfacción con el líder y Refuerzo-extra -cuando estas son realizadas por subordinados femeninos.

## Resultados

### OBJETIVO 4

**Averiguar si existe alguna relación entre los estilos de liderazgo transformacional-transaccional percibidos y las variables de eficacia, satisfacción y refuerzo-extra, para líderes femeninos y masculinos.**

Con el fin de cumplir el cuarto objetivo de la investigación se utilizó como técnica que permite medir la relación entre dos variables la Correlación, que permite ver hasta qué punto pueden estar asociadas entre sí, asociación esta que se traduce en un coeficiente de correlación  $r$ . Sin embargo, es importante tener en cuenta que la correlación no implica causalidad.

La Tabla que figura a continuación muestra los valores de correlación obtenidos, en función del género de los líderes (masculinos y femeninos) y de los tipos de liderazgo (transformacional y transaccional), con diversas medidas de la eficacia del líder, las diferentes medidas de Eficacia del líder, Satisfacción con el líder y Refuerzo-extra.

**Tabla 46. Coeficientes de la Correlación (Escala del MLQ)**

	Liderazgo Transformacional		Liderazgo Transaccional	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
<b>Liderazgo Transaccional</b>	0,836**	0,861 **	—	—
<b>Eficacia del líder</b>	0,743**	0,756**	0,607**	0,673**
<b>Satisfacción con el líder</b>	0,744**	0,812**	0,590**	0,669**
<b>Refuerzo-extra</b>	0,762**	0,736**	0,675**	0,573**

\*\*Correlación es significativa al nivel 0.01 (*two-tailed*)

A través del análisis de los datos de la Tabla anterior percibimos, en primer lugar, que los subordinados (independientemente del género del líder) muestran las asociaciones entre el comportamiento de liderazgo transformacional y el de liderazgo transaccional muy elevadas. Por lo tanto, existe una asociación positiva y significativa entre estas dos variables, ligeramente más fuerte en el caso de los líderes femeninos ( $r = 0,861$ ,  $N = 45$ ,  $p = 0,000$ , *two-tailed*) en comparación con los líderes masculinos ( $r = 0,836$ ,  $N = 347$ ,  $p = 0,000$ , *two-tailed*).

En segundo lugar, constatamos que la correlación entre las variables de Eficacia, Satisfacción y Refuerzo-extra y el Liderazgo Transformacional es fuerte ( $> 0,70$ ), independientemente del género del líder, mientras que la correlación entre estas 3 medidas y el Liderazgo Transaccional es sólo media ( $0,5 < r < 0,7$ ). Además, existen diferencias de correlación entre el Liderazgo Transaccional y las otras 3 medidas, en función del género de los jefes, siendo estas menos expresivas en el caso de la evaluación del estilo de Liderazgo Transaccional adoptado por líderes mujeres (en comparación con los líderes hombres).

Tabla 47. Coeficientes de Correlación (Sub-escalas del MLQ)

		Eficacia del líder	Satisfacción con el líder	Refuerzo-extra
Carisma	Hombres	0,742 **	0,748**	0,766**
	Mujeres	0,762**	0,816**	0,711**
Consideración Individualizada	Hombres	0,638**	0,644**	0,622**
	Mujeres	0,622**	0,696**	0,698**
Estimulación Intelectual	Hombres	0,616**	0,600**	0,662**
	Mujeres	0,630**	0,641**	0,590**
Recompensa Contingente	Hombres	0,599**	0,579**	0,652**
	Mujeres	0,707**	0,634**	0,635**
Gestión por Excepción	Hombres	0,400**	0,384**	0,436**
	Mujeres	0,495**	0,567**	0,385**

\*\*Correlación es significativa al nivel 0.01 (*two-tailed*)

De la información que se presenta en la Tabla 47, vemos que las tres sub-escalas de Liderazgo Transformacional (Carisma, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada) muestran una buena correlación con las tres variables - Eficacia, Satisfacción y Refuerzo-extra, siendo la sub-escala Carisma la única que muestra correlaciones fuertes ( $> 0,70$ ) a este nivel, las otras dos mostraron correlaciones medias ( $0,70 > r > 0,60$ ). De mencionar que la sub-escala Recompensa contingente (Liderazgo Transaccional) también tiene en su conjunto, valores de correlación medios con la Eficacia, Satisfacción y Refuerzo-extra. En el liderazgo femenino, en comparación con el liderazgo masculino, esta sub-escala protagoniza valores de correlación más altos con cualquiera de las tres variables involucradas, especialmente con la Eficacia, llegando a los 0,7. Respecto a la otra sub-escala del liderazgo Transaccional - Gestión por Excepción, los coeficientes de correlación con la Eficacia, Satisfacción y el Refuerzo-extra son más modestos y también aquí las mujeres líderes obtienen correlaciones superiores en comparación con los hombres, a excepción del Refuerzo-extra, donde estas tienen valores más bajos en 4 de las 5 sub-escalas en análisis.

Así, en respuesta a este objetivo, podemos concluir que existen asociaciones fuertes y positivas entre los estilos de liderazgo transformacional-transaccional percibidos y las variables de Eficacia, Satisfacción y Refuerzo-extra, tanto para líderes masculinos, como para líderes femeninos, sin embargo el liderazgo transformacional muestra una asociación más fuerte con las medidas de Satisfacción, Eficacia y Refuerzo-extra, en comparación con el Liderazgo Transaccional.

En un análisis con mayor profundidad, con incidencia en las diferentes sub-escalas que componen la escala transformacional y transaccional, fue posible diferenciar las sub-escalas Recompensa contingente y Gestión por Excepción, en términos de la relación más fuerte que la primera asume con la Eficacia, Satisfacción y Refuerzo-extra. Además, encontramos que en el cuerpo de las tres "sub-escalas transformacionales", el Carisma es la que más se correlaciona con la Eficacia, Satisfacción y Refuerzo-extra, seguido de Consideración Individualizada y Estimulación Intelectual.

---

---

**Resultados****OBJETIVO 5**

**Estudiar si hay relación entre el estilo de liderazgo (transformacional y transaccional) percibido y características del liderado (edad, estudios, años de experiencia, sexo del jefe, haber tenido jefes de sexo opuesto al del actual y preferencia por un jefe de determinado género).**

---

Con el fin de examinar posibles diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo adoptados, de acuerdo con las características del subordinado consideradas en el estudio, se ha utilizado una técnica que puede predecir valores de una variable dependiente (o de respuesta) con base en una combinación ponderada de dos o más variables independientes (o predictoras) - Regresión Lineal Múltiple. Esta técnica permite establecer un coeficiente de correlación múltiple entre la variable dependiente - estilo de liderazgo y un conjunto de variables independientes - edad, estudios, años de experiencia, sexo del jefe, y preferencia por un jefe de determinado género.

En un primer análisis, la variable dependiente será el estilo de liderazgo transformacional; en una segunda etapa, se repiten los procedimientos, pero ahora, adoptando como variable dependiente el estilo de liderazgo transaccional del líder. Las variables independientes consideradas son las mismas en ambas pruebas, para ver si este conjunto de variables explica de forma significativa el estilo de liderazgo percibido por los subordinados.

La no-normalidad de la distribución de la variable dependiente, el Liderazgo Transformacional, implica la no adecuación de procedimientos paramétricos, tales como la Regresión Múltiple, sin embargo, esta técnica es considerada sólida, incluso en situaciones de violación de la asunción de la normalidad (Maroco, 2003).

Por lo que respecta al liderazgo transformacional, los resultados obtenidos en la regresión lineal muestran un coeficiente de determinación ajustado de 0,052 (Anexo C), lo que significa que la variabilidad total de la variable dependiente (Estilo



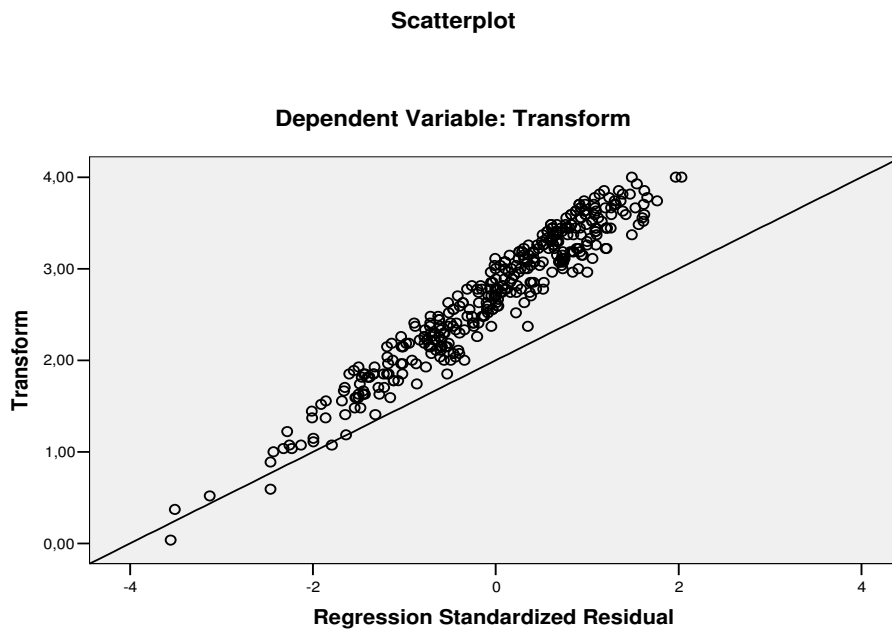
Transformacional del líder) es explicada en 5,2% de los casos por las variables independientes presentes en el modelo.

Para el cálculo de la *Anova*, se obtuvo como resultado un valor de  $F = 4,588$  con 6 y 385 grados de libertad. Este estadístico tiene asociado un *p-value* de 0,000 (Sig.). Por lo tanto, con un nivel de significación de 0,05, que es superior al *p-value*, podemos concluir que el modelo es significativo. Esta conclusión es apoyada por los coeficientes de las variables independientes intervalo de edad (*p-value* de 0,016 - Tabla 48) y haber tenido jefe de sexo opuesto al del jefe actual (*p-value* de 0,027), cuyos *p-values* asociados están por debajo de 0,05 y, como tal, son significativos, es decir, explican el comportamiento de la variable dependiente estilo de transformacional del líder.

**Tabla 48. Coeficientes resultantes de la Regresión Múltiple**

<b>Variables independientes</b>	<b>Coefficientes estandarizados (Beta)</b>	<b>Estadístico de prueba</b>	<b><i>p-value</i></b>
<b>Intervalo de edad de los liderados</b>	-0,129	-2,421	0,016
<b>Estudios de los liderados</b>	0,098	1,961	0,051
<b>Años de experiencia de los liderados</b>	-0,090	-1,629	0,104
<b>Sexo del jefe directo</b>	-0,003	-0,062	0,951
<b>Haber tenido jefes de sexo opuesto al del actual</b>	0,122	2,226	0,027
<b>Preferencia por un jefe de determinado género</b>	-0,030	-0,596	0,551

Con el fin de considerar los resultados válidos, se procedió a un análisis de los dos supuestos de esta técnica. La primera premisa sostiene que es esencial la distribución normal de los errores de la variable dependiente (Liderazgo Transformacional). Analizando el Gráfico 1, se concluye que la distribución es normal, ya que la distribución de los errores se aproxima a la línea diagonal.



**Gráfico 1. Distribución de los residuos estandarizados de la Regresión (Liderazgo Transformacional)**

La segunda premisa se refiere a la ejecución de diagnósticos de multicolinealidad. Cuando las variables independientes están altamente correlacionadas entre sí - condición designada de multicolinealidad - el análisis del modelo de regresión ajustado puede ser muy confuso y carente de sentido, haciendo de este el principal presupuesto que deberá ser confirmado en el análisis de regresión. Por lo tanto, para cada variable independiente se presentan dos medidas de multicolinealidad (Tabla 49): Tolerancia y VIF (Factor de Inflación de Varianza). El primero mide el grado en que cada una de las variables independientes se explica por la presencia de las demás. Su valor varía entre 0 y 1 y cuanto más cerca de 0, mayor será la multicolinealidad entre cada variable independiente y las demás (Hill & Hill, 2002). El valor de tolerancia 0,1 es el límite por debajo del cual se considera que hay multicolinealidad. En el caso de la medida VIF (inversa de la tolerancia), cuando sus valores están por encima de 10, hay multicolinealidad.

Tabla 49. Diagnóstico de multicolinealidad para las variables independientes

Variables independientes	Estadísticos de Colinealidad	
	Tolerancia	VIF
Intervalo de edad de los liderados	0,852	1,174
Estudios de los liderados	0,969	1,032
Años de experiencia de los liderados	0,799	1,252
Sexo del jefe directo	0,858	1,166
Haber tenido jefes de sexo opuesto al del actual	0,809	1,236
Preferencia por un jefe de determinado género	0,989	1,012

Tras el análisis de los valores estadísticos encontrados en relación con el diagnóstico realizado es posible concluir que también se observó el presupuesto de la no multicolinealidad de las variables independientes. Por lo tanto, la Regresión Lineal Múltiple realizada muestra resultados válidos.

A continuación, se adoptan los mismos procedimientos que en el caso anterior, pero tomando como variable dependiente el estilo transaccional del líder. Las variables independientes consideradas siguen siendo las mismas.

En relación al Liderazgo Transaccional, los resultados obtenidos de la regresión lineal muestran un coeficiente de determinación ajustado de 0,026, es decir, la variabilidad total de la variable dependiente – estilo transaccional del líder - se explica en 2,6% de los casos por variables independientes presentes en el modelo.

Por lo que respecta al cálculo de la *Anova*, se obtuvo un valor de  $F = 2,7771$ , con 6 y 394 grados de libertad. Este estadístico tiene asociado un *p-value* de 0,012 (Sig.). Considerando como nivel de significación el valor 0,05, podemos decir que este es más alto que el *p-value* y, por tanto, el modelo es significativo. Los coeficientes de las variables independientes (Tabla 50), cuyos *p-values* asociados son superiores a 0,05 no apoyan esta conclusión y, como tal, no son significativos, es decir, no explican el comportamiento de la variable dependiente estilo transaccional del líder.

Tabla 50. Coeficientes resultantes de la Regresión Múltiple

Variables independientes	Coeficientes estandarizados (Beta)	Estadístico de prueba	<i>p-value</i>
Intervalo de edad de los liderados	-0,102	-1,890	0,059
Estudios de los liderados	0,053	1,066	0,287
Años de experiencia de los liderados	-0,084	-1,522	0,129
Sexo del jefe directo	0,037	0,701	0,484
Haber tenido jefes de sexo opuesto al del actual	0,077	1,413	0,158
Preferencia por un jefe de determinado género	-0,064	-1,298	0,195

Con el fin de considerar estos resultados válidos, se analizó nuevamente los presupuestos de esta técnica. Atendiendo al Gráfico 2 se puede concluir que la distribución es normal, ya que la distribución de los errores practicamente sobrepone la línea diagonal.

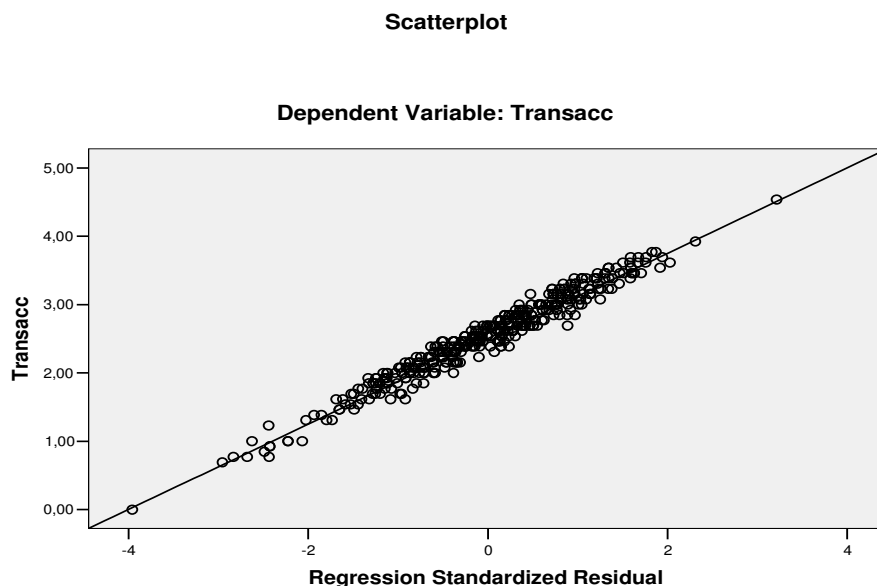


Gráfico 2. Distribución de los residuos estandarizados de la Regresión (Liderazgo Transaccional)

Respecto al criterio de la realización de diagnósticos de multicolinealidad presentadas (Tabla 51) nos permiten decir que en relación a la tolerancia, los valores están entre 0 y 1, por lo que la idea de multicolinealidad entre cada variable independiente y las demás es rechazada. En cuanto a los resultados referentes a la medida VIF (inversa de tolerancia), sus valores están muy por debajo de 10, por lo que no hay multicolinealidad.

**Tabla 51. Diagnóstico de multicolinealidad para las variables independientes**

<b>Variables independientes</b>	<b>Estadísticos de Colinealidad</b>	
	<b>Tolerancia</b>	<b>VIF</b>
<b>Intervalo de edad de los liderados</b>	0,840	1,190
<b>Estudios de los liderados</b>	0,970	1,031
<b>Años de experiencia de los liderados</b>	0,791	1,264
<b>Sexo del jefe directo</b>	0,858	1,165
<b>Haber tenido jefes de sexo opuesto al del actual</b>	0,815	1,228
<b>Preferencia por un jefe de determinado género</b>	0,989	1,011

De acuerdo con los valores estadísticos obtenidos en la realización de este diagnóstico, podemos concluir que también se observó el criterio de la no multicolinealidad de las variables independientes. Por lo tanto, se confirman los resultados de la regresión lineal múltiple realizada.

En resumen, respecto al objetivo 5 se obtienen los siguientes resultados: no hay ninguna relación entre las percepciones de los estilos de liderazgo transaccional del líder y las características de los subordinados (edad, estudios, años de experiencia, sexo del jefe, haber tenido jefes de sexo opuesto al del actual y preferencia por un jefe de determinado género). Sí en cambio, los resultados sugieren un modelo significativo relativo a la percepción del estilo transformacional del líder, en el sentido de que este está directamente relacionado con dos características personales de los subordinados - la edad y haber tenido jefes de sexo opuesto al del actual.

## Resultados

### OBJETIVO 6

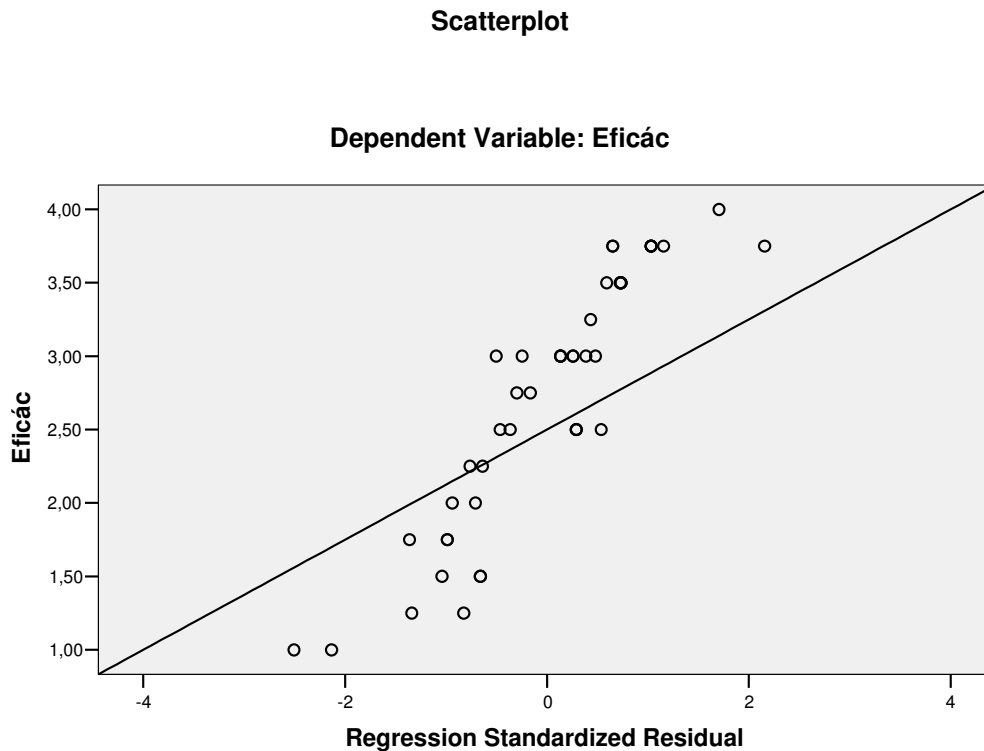
**Averiguar si existe alguna relación entre la eficacia percibida del líder femenino y las características del liderado (edad, estudios, años de experiencia, haber tenido jefes de sexo opuesto al del actual y preferencia por un jefe de determinado género).**

Con el fin de analizar posibles diferencias en la percepción de la eficacia de las líderes femeninas, en términos de algunas variables relativas al subordinado se hizo de nuevo una regresión lineal múltiple. Los resultados obtenidos en la regresión lineal muestran un coeficiente de determinación ajustado de 0,060 (Anexo C), es decir, la variabilidad total de la variable dependiente (Eficacia del líder femenino) se explica en 6,0% de los casos por las variables independientes presentes en el modelo. En lo que respecta al cálculo de la *Anova*, se obtuvo un valor de  $F = 1,579$  con 5 y 40 grados de libertad. Este estadístico de prueba tiene asociado un *p-value* de 0,188 (*Sig.*). Atendiendo al valor de nivel de significación 0,05, que es inferior al *p-value*, se puede concluir que el modelo no es significativo. Esta conclusión es apoyada por los coeficientes de las variables independientes (excepto por el *p-value* de 0,034 asociado a los años de experiencia), cuyos *p-values* asociados son valores superiores a 0,05 y, como tal, no son significativos, es decir, no explican el comportamiento de la variable dependiente.

Tabla 52. Coeficientes resultantes de la Regresión Múltiple

Variables independientes	Coeficientes estandarizados (Beta)	Estadístico de prueba	<i>p-value</i>
Intervalo de edad de los liderados	-0,048	-0,325	0,747
Estudios de los liderados	0,242	1,574	0,123
Años de experiencia de los liderados	0,357	2,197	0,034
Haber tenido jefes de sexo opuesto al del actual	0,076	0,510	0,613
Preferencia por un jefe de determinado género	0,120	0,773	0,444

Con el fin de considerar estos resultados válidos, se procedió al análisis de dos criterios de esta técnica. Observando el Gráfico 3, se percibe que, aunque hay algunos valores extremos (*outliers*), la mayoría de los residuos se concentran en la diagonal-centro, asumiendo un patrón de distribución linealmente curvo, por tanto, es posible concluir que la distribución es normal.



**Gráfico 3. Distribución de los residuos estandarizados de la Regresión (Eficacia de líderes femeninos)**

Atendiendo al segundo criterio que subyace a la aplicación de la técnica de regresión múltiple se hicieron diagnósticos de multicolinealidad. Después de su aplicación y a través de los datos presentados en la Tabla 52 constatamos que, para cada variable independiente, los valores de tolerancia se encuentran entre 0 y 1, en el caso de la medida VIF (inversa de la tolerancia), sus valores están muy por debajo de 10. Entonces, es posible concluir que también el criterio de la no multicolinealidad de las variables independientes fue respetado y, por lo tanto, la regresión múltiple realizada presenta resultados válidos.

Tabla 53. Diagnóstico de multicolinealidad para las variables independientes

<b>Variables independientes</b>	<b>Estadísticos de Colinealidad</b>	
	<b>Tolerancia</b>	<b>VIF</b>
<b>Intervalo de edad de los liderados</b>	0,948	1,055
<b>Estudios de los liderados</b>	0,886	1,129
<b>Años de experiencia de los liderados</b>	0,792	1,263
<b>Haber tenido jefes de sexo opuesto al del actual</b>	0,948	1,055

En respuesta al sexto y último objetivo, se concluye entonces que no hay ninguna relación entre la percepción de la eficacia del líder femenino y las características del subordinado, como son la edad, los estudios, los años de experiencia, haber tenido jefes de sexo opuesto al del actual y preferencia por un jefe de determinado género.



## **VI – DISCUSSÃO**

### **Discussão dos Resultados e Conclusões**

Não obstante o facto da liderança ser um tema muito estudado, o enfoque num contexto específico, como é o meio militar, contribui para que os resultados gerais desta investigação possam considerar-se um importante apoio aos poucos estudos realizado em Portugal no âmbito deste contexto. Este capítulo visa analisar os distintos resultados obtidos nesta investigação e reflectir sobre eles, tendo em conta os objectivos inicialmente definidos. Com vista a uma reflexão mais profunda, os comentários exigem que seja feita ao mesmo tempo uma comparação com a teoria anteriormente exposta. Além disso, faremos referência neste ponto às conclusões mais importantes decorrentes desta investigação, bem como a possíveis sugestões e linhas futuras de investigação.

Analisando de forma concreta os resultados referentes às características psicométricas do MLQ, podemos dizer que a análise factorial permitiu extrair resultados bastante satisfatórios. A estrutura factorial do MLQ obtida neste estudo apresenta muitas semelhanças àquela que Bass & Avolio (1990) propõem. Constatou-se uma única distinção no que diz respeito à escala Liderança Transformacional, na qual foram obtidos 2 factores (Factor I - Carisma e Estimulação Intelectual; Factor II - Consideração Individualizada), em vez dos 3 factores esperados (Factor I - Carisma; Factor II - Consideração Individualizada; Factor III - Estimulação Intelectual). Tal poderá ter sucedido devido ao facto do conceito de “Carisma” ter sido entendido por alguns autores (por ex. Conger & Kanungo, 1988, 1994; House, 1997) como abrangendo várias dimensões que aparecem como distintas no modelo transaccional e transformacional.

No que diz respeito à escala Liderança Transaccional e às escalas Satisfação com o líder, Eficácia do líder e Reforço-extra, os resultados obtidos coincidiram com os da literatura, na medida em que se obtiveram 2 e 3 factores, respectivamente. De referir

apenas uma pequena diferença na escala Satisfação com o líder, a qual aglutinou também itens relativos à escala Eficácia do líder que, supostamente, deviam estar integrados na Eficácia do serviço. Este tipo de variações na estrutura factorial do questionário é natural que aconteça e pode, em parte, ser explicado com base no facto das amostras divergirem, de caso para caso, e ainda porque existem diferenças culturais entre os sujeitos de diferentes países que têm claramente influência sobre a percepção de quais os aspectos de liderança que estão relacionados entre si.

Com base na AFC realizada, verificou-se que o modelo inicial não demonstrou uma adequação satisfatória aos dados. Após inclusão progressiva de factores (respectivamente: um factor geral, dois factores e, por último, cinco factores) foi-se denotando melhorias significativas nos índices de ajuste global do modelo.

A estabilidade da estrutura (de cinco factores) permitiu obter um modelo com índices de ajustamento satisfatórios ( $\chi^2/d.f.$  = 3,559; GFI = 0,83; CFI = 0,94; NFI = 0,91; NNFI = 0,93; RMR = 0,059; RMSEA = 0,067), dando-se, assim, por concluído o processo de ajuste de modelos.

A utilização desta técnica, como forma de testar o modelo multifactorial original proposto por Bass (1985) é de extrema utilidade. Primeiro, porque consiste num teste mais rigoroso à estrutura factorial subjacente ao instrumento, comparativamente à análise factorial exploratória. Em segundo lugar, porque torna-se, assim, possível avaliar se o questionário MLQ mede efectivamente os factores de liderança que supostamente deve avaliar. Um terceiro aspecto prende-se com o corpo extensivo de pesquisas (nos últimos 20 anos) que constituem uma base de sustento forte para propostas de modelos alternativos conceptuais, testáveis por via da recolha de dados, utilizando um questionário MLQ revisto.

Quanto à fidelidade, os valores *Alpha de Cronbach* obtidos registaram-se todos acima dos 0,7, limite a partir do qual se considera que as respostas são típicas, não tendo sido necessário proceder à eliminação de qualquer ítem. Relativamente à sensibilidade verificou-se que a totalidade das escalas que compõem o instrumento possuem uma distribuição normal.

Face aos resultados obtidos podemos concluir que os objectivos prévios se viram amplamente cumprido pois, na sua globalidade, os resultados dos estudos referentes às qualidades psicométricas do instrumento MLQ permitem depositar confiança nos resultados da investigação e além disso conferem sustentabilidade à sua aplicação noutros estudos.

- 1 - No que diz respeito ao **primeiro objectivo** do estudo, comprovar se existem diferenças entre homens e mulheres líderes na auto-percepção do seu estilo de liderança “transformacional – transaccional”, os resultados obtidos evidenciam que **não existem diferenças estatisticamente significativas na auto-percepção dos estilos de liderança, quer transformacional, quer transaccional, por parte dos líderes masculinos e femininos, pelo que a hipótese 1 e a sub-hipótese 1.1 não se confirmam.**

Nalgumas investigações levadas a cabo com os estilos “transformacional” e “transaccional”, homens e mulheres não parecem diferir nos seus estilos de liderança (Komives, 1991; López-Zafra & Del Olmo, 1999; Maher, 1997; Van Engen, Van der Leeden & Willemsen, 2001), ou as diferenças não são consistentes (López-Zafra & Morales, 1998, os resultados variam em função do posto ocupado pelo líder; Carless, 1998, os resultados variam em função de quem realiza as avaliações: superiores e líderes vs. subordinados). Por outro lado, o resto dos estudos adoptam que, na generalidade, as mulheres são mais “transformacionais” que os homens e adoptam em maior medida que estes as condutas de “recompensa contingente” (Bass, 1998; Bass & Avolio, 1994, Bass *e col.*, 1996; Eagly & Johannesen-Shmidt, 2001), ou simplesmente que o estilo de liderança das mulheres é mais “transformacional” que o dos homens e o destes é mais “transaccional” (Druskat, 1994; Ramos *e col.*, 2002; Rosener, 1990).

Resultados contraditórios aos encontrados neste estudo foram também relatados na meta-análise realizada por Eagly *e col.* (2003), segundo a qual o líder feminino adopta predominantemente um estilo de Liderança Transformacional em relação ao líder masculino que adopta um estilo marcadamente Transaccional. Isto é, o líder feminino assume relações de troca com os seus subordinados, atribui e reforça

responsabilidades, monitoriza o desempenho adoptando acções correctivas quando os padrões estabelecidos não são alcançados, recompensando quando atingem os objectivos (Burns, 1978 cit *in* Eagly *et al.*, 2001).

Segundo Druskat (1994), a liderança transformacional por ser um estilo mais feminino de liderança, emerge com mais facilidade em organizações tipicamente femininas, em que as mulheres controlam os recursos e por isso mesmo estão menos constrangidas no seu estilo de liderança. Além disso, ainda segundo esta autora, as diferenças de género em estilos de liderança tendem a aparecer com mais força em organizações “não tradicionais”, isto é, não excessivamente burocráticas, onde não imperam normas e valores “estereotipicamente masculinos”. Por conseguinte, tal poderá explicar, em parte, a não diferenciação entre homens e mulheres quanto ao estilo de liderança assumido neste contexto tipicamente masculino.

De acordo com Druskat (1994), apesar de estes resultados poderem parecer algo divergentes, a verdade é que tal se deve não só às discrepâncias teóricas, mas, sobretudo, metodológicas que teimosamente subsistem nos diferentes trabalhos. Contudo, embora careça de conclusões sólidas, na revisão da literatura verificam-se diferenças nos estereótipos dos líderes homens e mulheres e estes frequentemente funcionam em prejuízo das mulheres.

- 2 - Em relação ao **segundo objectivo** de investigação, verificou-se que **não existem diferenças estatisticamente significativas na hetero-percepção do estilo de liderança transaccional, quer de líderes homens, quer de líderes mulheres, por parte dos subordinados masculinos ou femininos. Apenas ao nível da liderança transformacional se registaram diferenças estatisticamente significativas, por parte dos subordinados femininos, ao percepcionarem este estilo como mais patente nos líderes masculinos. Assim sendo, os resultados não são consonantes com o género do avaliador, pelo que a hipótese 2 não se confirma.**
- A sub-hipótese 2.1 é rejeitada, dado que os subordinados femininos consideram que a liderança transformacional é mais masculina.**

Estes resultados vão de encontro com os de Eagly & Johnson (1990) e a tese de que as mulheres em organizações predominantemente masculinas adoptam um estilo

estereotipicamente masculino de liderança, isto é, usam um estilo congruente com o tipo de gênero prevalecente no contexto, inibindo assim as condutas próprias de um estilo mais “orientado para as pessoas” ou mais transformacional. As mulheres tendem a adotar padrões de comportamento masculino precisamente para terem maior possibilidade de serem bem sucedidas num “mundo de homens”. Como nos sugere Rosener (1990), as mulheres expressam um comportamento de liderança transformacional quando o contexto organizacional o permite, isto é, em organizações nas quais existe uma cultura criada pelas próprias mulheres, em consonância com as suas características.

Além disso, uma vez que a liderança é tradicionalmente uma posição ocupada por homens, poderá verificar-se aqui alguma resistência por parte das mulheres líderes em passarem do estilo de liderança transaccional para o transformacional, em virtude da tendência para se avaliar menos positivamente o comportamento destas líderes femininas.

Por último, esta diferença registada poder-se-á dever, em parte, à discrepância em termos de dimensão dos dois grupos amostrais em causa nesta avaliação (176 líderes masculinos e 11 líderes femininas).

- 3 - Relativamente ao **terceiro objectivo** - estudar se, num contexto estereotipicamente masculino, existem ou não diferenças estatisticamente significativas na avaliação da eficácia, satisfação e reforço-extra dos líderes masculinos e femininos, em função do gênero dos avaliadores, os resultados confirmam parcialmente a hipótese 3 ao demonstrarem que **existem diferenças estatisticamente significativas na avaliação destas três medidas, mas apenas para os líderes masculinos que, do ponto de vista da percepção dos subordinados femininos, obtêm aqui pontuações superiores.**

Considerando as medidas descritivas relativas às escalas eficácia do líder, satisfação com o líder e reforço-extra, verificou-se uma diferença de médias no que respeita à avaliação dos líderes masculinos por parte dos subordinados femininos, que são realmente favorecidos (comparativamente aos líderes femininos). No entanto, **não se verificaram diferenças significativas na avaliação feita pelos subordinados masculinos, pelo que a sub-hipótese 3.1. não se cumpre.**

Estes resultados corroboram estudos da literatura que evidenciam a tendência geral para as mulheres líderes serem avaliadas menos favoravelmente comparativamente aos homens, precisamente por serem percebidas como menos eficazes que os homens em papéis de liderança que raramente são ocupados por mulheres e nos quais a maior parte dos avaliadores são homens (Deal & Stevenson, 1998; Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992). Esta tendência é ainda mais pronunciada em contextos onde a liderança seja altamente definida em termos estereoscopicamente masculinos (Eagly, Karau, & Makhijani, 1995). Os homens, por sua vez, evidenciam um desempenho inferior em contextos onde a liderança seja menos definida em termos masculinos, como por exemplo em contextos educacionais.

Na sua meta análise, Eagly *et al.* (1995) reportaram um efeito significativo para estudos realizados em contextos militares que vão de encontro com os resultados deste trabalho. Segundo o autor “resultados de um tipo de organização, designadamente a militar, diferem dos resultados dos outros tipos de organizações. De facto, apenas as organizações militares suportam resultados que significativamente favorecem os líderes homens” (p.138). Na sua meta-análise sobre género e eficácia da liderança percebida registou-se que no meio militar, os homens líderes pontuavam superiormente às mulheres líderes no que diz respeito à eficácia da liderança percebida.

Por outro lado, o facto dos líderes masculinos registarem melhores avaliações ao nível da eficácia, satisfação e reforço-extra, é coerente com os resultados obtidos no âmbito do segundo objectivo de estudo, ou seja, o estilo de liderança transformacional avaliado como sendo mais frequentemente adoptado pelos líderes masculinos, repercute-se numa apreciação final mais favorecida. Em termos práticos, isto permite reforçar a ideia de que a uma conduta transformacional se associam melhores resultados organizacionais. À semelhança do que a literatura evidencia, o líder mais eficaz é aquele onde predomina a liderança transformacional (Avolio & Bass, 1990).

De assinalar uma pequena discrepância entre aquilo que consta na literatura e os resultados obtidos neste estudo e que tem a ver com o facto de os avaliadores masculinos percepcionarem as mulheres líderes como menos eficazes, pois

consideram-nas mais ameaçadoras ou intrusivas, sentindo alguma relutância na ascensão das mulheres na hierarquia organizacional.

Contudo, existem outros estudos que não vão de encontro com os resultados obtidos neste trabalho. Foi confirmado por Eagly *e col.* (1995) que líderes masculinos e femininos não diferem na eficácia da liderança, sugerindo que apesar das barreiras que se impõem no papel de liderança, a mulher actualmente tem sucesso como líder, tal como os seus colegas masculinos. Mesmo que as mulheres se comportem de forma diferente dos líderes masculinos elas são igualmente eficazes.

4 – No que se refere ao **quarto objectivo**, foi possível confirmar a hipótese 4 e respectivas sub-hipóteses, dadas as correlações positivas entre os estilos de liderança transformacional-transaccional percebidos e as medidas de Eficácia, Satisfação e Reforço-extra (embora a liderança transformacional denote uma associação mais forte com as medidas de Satisfação, Eficácia e Reforço-extra).

Registaram-se correlações positivas entre a eficácia do líder e as sub-escalas Carisma (sub-hipótese 4.1.a), Consideração Individualizada (sub-hipótese 4.1.b), Estimulação Intelectual (sub-hipótese 4.1.c) e Recompensa contingente (sub-hipótese 4.1.d). A satisfação do líder também se correlacionou positivamente com as sub-escalas Carisma (sub-hipótese 4.2.a), Consideração Individualizada (sub-hipótese 4.2.b), Estimulação Intelectual (sub-hipótese 4.2.c) e Recompensa contingente (sub-hipótese 4.2.d). Por último, evidenciaram-se igualmente correlações positivas entre o reforço-extra e as sub-escalas Carisma (subhipótese 4.3.a), Consideração Individualizada (sub-hipótese 4.3.b), Estimulação Intelectual (sub-hipótese 4.3.c) e Recompensa contingente (sub-hipótese 4.3.d).

Globalmente, a sub-escala Carisma foi a única que evidenciou correlações fortes ( $>0,70$ ) com as variáveis de Eficácia, Satisfação e Reforço-extra; a Consideração Individualizada, a Estimulação Intelectual e a Recompensa contingente evidenciaram correlações médias a este nível.

O trabalho de Eagly *e col.* (2001), bem como a meta-análise de Lowe *et al.* (1996) chegaram a resultados semelhantes, pois estabeleceram correlações positivas entre a

eficácia da liderança e todas as sub-escalas da liderança transformacional, assim como com a liderança transaccional (sub-escala de recompensa contingente).

Estes resultados aproximam-se de outros obtidos por Gellis (2001), em que se evidenciaram correlações fortes entre alguns factores de liderança do MLQ e variáveis de resultado organizacional, designadamente entre o carisma, consideração individualizada e estimulação intelectual e recompensa contingente (transaccional), as quais se relacionavam significativamente com a eficácia percebida do líder, satisfação com o líder e esforço-extra dos subordinados.

O factor recompensa contingente da liderança transaccional apresentava também correlações positivas com as três variáveis de resultado organizacional mencionadas, embora numa magnitude significativamente inferior, comparativamente aos factores de liderança transformacional.

É defendido, inclusivamente, que através da avaliação da liderança transformacional é possível conseguir uma predição de outras variáveis, nomeadamente, os níveis de esforço, a eficácia e a satisfação dos colaboradores. Resultados de estudos recentes corroboram a ideia de que a liderança transformacional se encontra fortemente correlacionada com as três variáveis de resultado organizacional, esforço-extra, satisfação com o líder e eficácia do líder, quando comparada com a liderança transaccional (Bass & Avolio, 1997).

Relações significativas entre a liderança transaccional e a eficácia do líder foram igualmente obtidas noutros estudos (Hater & Bass, 1988; Seltzer & Bass, 1990; Waldman *et al.* 1987). Corrobora-se, assim, o pressuposto teórico segundo o qual também se admite que a eficácia possa ser resultado de uma combinação entre o estilo transaccional e transformacional no relacionamento com o grupo de trabalho. Esta ideia de conciliação e a afirmação de uma progressiva eficácia à medida que são demonstrados comportamentos transformacionais contraria claramente a ideia já apresentada por Burns (1978), de que ambos os conceitos ocorreriam num contínuo, não sendo admitido que os líderes pudessem ser fortes nas duas áreas.

De salientar as diferenças de correlação entre a liderança transaccional e as outras 3 medidas (eficácia, satisfação e reforço-extra), obtidas em função do género das



chefias, sendo estas menos expressivas no caso da avaliação do estilo de liderança transaccional adoptado por líderes masculinos (comparativamente aos líderes femininos), exceptuando-se o reforço-extra. Confirmou-se, assim, um pressuposto teórico da revisão da literatura, que considera as mulheres líderes, alvo de uma avaliação mais favorável comparativamente aos homens, quando adoptam uma conduta transaccional. Estes resultados levam-nos a crer na influência de uma concepção estereotípica fortemente enraizada, cuja expressão se assume entre outras formas, na avaliação dos líderes.

Dado que os resultados desta investigação evidenciam que os subordinados tendem a evidenciar maiores níveis de esforço e satisfação relativamente aos objectivos estabelecidos quando os seus superiores apresentam estilos transformacionais de liderança, torna-se necessário em nosso entender que as organizações militares procurem seleccionar e formar pessoas com capacidade para adoptar estes comportamentos, na certeza de que isso possa contribuir significativamente para a diferença entre o sucesso e o fracasso na eficácia final.

- 5 - No que diz respeito ao **quinto objectivo** deste trabalho, procurou-se estudar uma possível relação entre o estilo de liderança (transformacional e transaccional) percebido e as características do próprio liderado (idade, habilitações literárias, anos de experiência, sexo da chefia, ter tido chefia de sexo oposto e preferência por uma chefia de determinado género). Os resultados obtidos **não permitem confirmar a hipótese 5, nem a sub-hipótese 5.1, uma vez que no que diz respeito à liderança transaccional, não se produziu um modelo significativo**. Relativamente à liderança transformacional, apenas duas das características pessoais do liderado – **a idade e ter tido chefia de sexo oposto ao da actual, explicam o comportamento da variável dependente - estilo transformacional do líder, resultando este num modelo significativo**.

Tal poderá ser compreendido com base no facto de os subordinados mais maduros terem, naturalmente, maior capacidade para percepcionar um estilo de liderança transformacional, provavelmente porque, por um lado, são mais sabedores ou

conhecedores dos comportamentos característicos deste estilo e conseguem-no discriminar com maior facilidade e rapidez do estilo de liderança transaccional.

Por outro lado, aqueles subordinados que já tenham tido a oportunidade de serem liderados por uma chefia de sexo posto ao da actual, isto é, por mulheres, (uma vez que os líderes na sua esmagadora maioria são homens) possuem um termo comparativo que os distingue claramente dos outros. Isto, assumindo-se de um ponto de vista teórico, a existência de um estilo de liderança mais característico dos líderes masculinos (estilo transaccional) e um outro mais adoptado pelos líderes femininos (estilo transformacional). Neste sentido, a diversidade de experiências de colaboração com líderes, quer femininos, quer masculinos, poderá contribuir para o “refinar” da percepção dos estilos de liderança, por parte dos subordinados.

- 6 - Em relação ao **sexto objectivo** – averiguar se existe uma **relação entre a eficácia percebida do líder feminino e características do próprio liderado (idade, habilitações literárias, anos de experiência, ter tido chefia de sexo oposto e preferência por uma chefia de determinado género)**, os resultados não permitiram evidenciar qualquer relação. Atendendo ao facto de que a análise de regressão não resultou num modelo significativo, está-se em condições de rejeitar a hipótese 6, bem como a sub-hipótese 6.1.

Contrariamente à ideia corroborada pelo estudo de Bowman *et al.* (1965), o qual considera que a experiência de trabalho (quer de homens, quer de mulheres) com líderes femininas contribui para uma avaliação mais favorável destas em termos da sua eficácia (comparativamente àqueles que nunca tiveram essa mesma experiência), os resultados deste trabalho não apontam nesse sentido.

Resultados de um outro estudo realizado por Boyce & Herd (2003), revelaram que a experiência de trabalhar com líderes femininas não altera os estereótipos masculinos de líderes eficazes (todavia, não se analisou um eventual efeito na percepção da eficácia da liderança feminina). Este estudo, à semelhança de outros realizados em unidades militares (Boldry *et al.*, 2001; Youngman, 2001), pode significar que a

cultura da academia militar é tão masculina, a ponto de os “seniores” envolvidos nesta cultura perceberem as características de liderança eficaz como masculinas, num grau superior aos juniores, que ainda não se expuseram tanto a esta cultura. Powell (1990), por sua vez, também acredita que os estereótipos de género dos avaliadores acerca das líderes mulheres, desaparecem depois de se ter trabalhado com elas, passando o líder a ser tratado mais como indivíduo, do que como representante do seu sexo. Por esta ordem de ideias, tem-se a expectativa de que os estereótipos de género masculino associados a líderes bem sucedidos diminuam em virtude de uma maior exposição a líderes femininas.

Concluindo, tendo em conta o contexto em foco, pensa-se que o presente estudo tem o seu contributo pois o conhecimento das avaliações dos liderados poderá permitir aos líderes diagnosticar alguns problemas na sua liderança e pensar em formas de a melhorar, por forma a se tornar mais adaptada às necessidades actuais. Aliás, uma das implicações práticas dos resultados obtidos prende-se precisamente com a selecção e desenvolvimento/formação de líderes, dada a forte ligação que pode ser estabelecida entre o estilo de liderança transformacional e os três indicadores de *performance* organizacional (satisfação, eficácia e reforço-extra).

Ao longo deste trabalho procurou-se explicar a complexidade da relação entre os estilos de liderança e o género, reforçando a necessidade de ser analisada desde diferentes perspectivas. Na verdade, são muitas as variáveis que, relacionadas indirectamente com o género, podem contribuir para explicar, quer as diferenças, quer as semelhanças encontradas entre homens e mulheres no exercício da liderança. Daí que os diversos autores que se debruçaram sobre estas questões, o tenham feito considerando múltiplos caminhos. De referir que as diversas meta-análises e trabalhos até então desenvolvidos conseguiram identificar uma série de variáveis moderadoras da relação entre os estilos de liderança e o género, a destacar, o domínio numérico de um sexo sobre o outro; o género das pessoas que realizam as avaliações; as características das organizações nas quais se desenvolveram os estudos (“tradicionais” vs. “não tradicionais”); os instrumentos de medida utilizados (MLQ em diferentes versões, entrevistas, auto-descrições de estilo) e o contexto cultural em que se desenrola o estudo.

A consideração de todos estes aspectos permite, assim, concluir que é inapropriado generalizar os resultados obtidos nuns estudos a outros, dadas as múltiplas variáveis que podem interferir nos resultados destas investigações. Por conseguinte, o foco não pode incidir apenas nas diferenças de género nos estilos de liderança, sendo fundamental o estudo de outras variáveis responsáveis por estas diferenças, que acabam por ser cruciais para tentar compreender e explicar o acesso das mulheres a posições de liderança.

Apesar do conhecimento gerado ao longo destas últimas décadas ainda se desconhece muito sobre o tema, nomeadamente no que diz respeito às variáveis que poderão influenciar as avaliações de eficácia do líder, como as características dos próprios liderados e obviamente o género do líder devido aos estereótipos.

De facto, não é algo simples encontrar uma resposta clara sobre se as mulheres lideram de uma maneira diferente dos homens, dada a complexidade do assunto. No geral, mulheres e homens não parecem diferir muito no seu comportamento enquanto líderes, de acordo com a investigação dominante realizada nos E.U.A e de acordo com os resultados deste trabalho de investigação. Podem existir algumas diferenças, mas não significativas, sendo que as mulheres têm tendência a ser mais democráticas.

Sugere-se que, em futuras investigações, sejam incluídas nos estudos sobre liderança e género, variáveis como a concepção e uso do poder, os valores e as expectativas dos sujeitos, bem como o estudo da cultura organizacional. Este último aspecto relacionado com o comprometimento organizacional, desempenho e intenções de abandono/saída. Além disso, futuras investigações poderiam comparar o líder feminino e masculino em ambientes tipicamente femininos, contrastando com organizações tipicamente masculinas.

Também o estudo da percepção de eficácia do líder, satisfação e reforço-extra gerado nos subordinados poderia ser mais completo. Como salientou Rowold (2007), seria importante recorrer a critérios objectivos de avaliação, dado que neste estudo as variáveis resultado constituem critérios subjectivos, que resultam única e exclusivamente da percepção dos subordinados face aos seus líderes. Seria

igualmente de interesse avaliar, por exemplo, o impacto de uma acção de formação sobre igualdade de género em posições de liderança, analisando a percepção de eficácia do líder antes e depois da acção de formação.

Face ao exposto, e considerando que a literatura alerta para a possibilidade de um enviesamento na publicação de estudos que revelam diferenças entre líderes femininos e masculinos, resultante da não publicação de resultados em que estas diferenças não são significativas (Cunha *et al.*, 2003), acredita-se ser de grande importância continuar a investigar este tema.

## Bibliografia

- Adler, N.J. (1999a). Global Leadership: Women Leaders. In W.H. Mobley, M.J. Gessner & V. Arnold (Eds.), *Advances in Global Leadership, vol. 1*, (pp. 49-73). Stamford, CT: Jai Press.
- Adler, N.J. (1999b). Global Leaders: Women of influence. In G.N. Powell (Ed.), *Handbook of Gender & Work* (pp.239-261). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Adler, N.J. (2002). Women joining men as global leaders in the new economy. In M.J. Gannon & K.L. Newman (Eds.), *Handbook of cross-cultural management* (pp.236-243). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Agars, M. (2004). Reconsidering the impact of gender stereotypes on the advancement of women in organizations. *Psychology of Women Quarterly*, 28, 103-111.
- Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, R. J. (2001). The Development of a new Transformational Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 1-27.
- Alimo-Metcalfe, B., & Nyfield, G. (2002). Leadership and Organizational Effectiveness. In I.T. Robertson, M. Callinan, & D. Bartram (Eds.), *Organizational Effectiveness – The Role of Psychology* (pp.201-227). UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Allen, B.P. (1995). Gender stereotypes are not accurate: A replication of Martin (1988) using diagnostic vs. self-report and behavioral criteria. *Sex Roles*, 32, 583-600.
- Almeida, L.S., & Freire, T. (1997). *Metodologia de investigação em psicologia da educação*. Coimbra: APPORT – Associação Portuguesa dos Psicólogos Portugueses.
- Alvesson, M., & Billing, Y. D. (1997). *Understanding Gender and Organizations*. London: Sage Publications.
- Amâncio, L. (1992). As assimetrias nas representações do género. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 34, 9-22.

- Amâncio, L. (1994). *Masculino e feminino: a construção social da diferença*. Porto: Edições Afrontamento.
- Antonakis, J., Avolio, B.J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and Leadership: An examination of the nine-factor full range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Antonakis, J., Cianciolo, A.T., & Sternberg, R.J. (Eds.) (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Atwater, L.E., & Yammarino, F.J. (1993). Personal attributes as predictors of superiors' and subordinates' perceptions of military academy leadership. *Human Relations*, 46, 645-668.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Difusion of Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 199-218.
- Avolio, B. J.; Bass, B. M., & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (4), 441-462.
- Barberá, E.; Ramos, A., & Sarrió, M. (2000). Mujeres directivas ante el tercer milenio: el proyecto nowdi XXI. *Papeles del Psicólogo*, 75, 46-52.
- Barracho, C. (2008). Poder, autoridade e liderança: uma perspectiva multi/interdisciplinar. Lisboa: Editora Universidade Lusíada.
- Bartol, K. M. (1999). Gender influences on performance evaluations. In G.N. Powell (Ed.), *Handbook of Gender in Organizations* (pp. 165-178). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

- Bass, B.M. (1997). Does the transactional leadership paradigm transcend organizational and vocational boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B. M. (1998). Transformational and transactional leadership of men and women. In B.M. Bass (Ed.), *Transformational leadership: industrial, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14 (5), 21-27.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, California: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (1997). *Full range of leadership: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*, 45 (1) 5-34.
- Bass, B. M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Baumeister, R., & Sher, S. (1988). Self-defeating behavior patterns among normal individuals. *Psychological Bulletin*, 104, 3-22.
- Beall, A. E., & Sternberg, R. J. (1993). *The Psychology of Gender*. New York: Guilford Press.



- Bem, S. (1981). *The Bem Sex-Role Inventory: A professional manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Diriger: Les Secrets des Meilleurs Leaders*. Paris: InterEditions.
- Biernat, M., Crandall, C.S., Young, L.V., Kobrynowicz, D., & Halpin, S.M. (1998). All that you can be: Stereotyping of self and others in a military context. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 301-317.
- Billing, Y. D., & Alvesson, M. (2000). Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the labelling of leadership. *Gender, Work and Organization*, 7 (3), 144-157. Consultado em Fevereiro 20, 2006 através de <http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie.ip.url.uid&db=aph&an=4519204&lang=pt-br>
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Blaxter, L. (2000). *Como se hace una investigación*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Boehnke, K., Bontis, N., DiStefano, J. J., & DiStefano, A.C. (2003). Transformational leadership: an examination of cross-national differences and similarities. *Leadership and Organizational Development Journal*, 24, 5-15.
- Bohn, J.G., & Grafton, D. (2002). The relationship of perceived leadership behaviours to organizational efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (2), 65-80.
- Boldry, J., Wood, W., & Kashy, D.A. (2001). Gender stereotypes and the evaluation of men and women in military training. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 689-705.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Bowman, G., Woryhy, N., & Greyser, S. (1965). Are women executives people? *Harvard Business Review*, 43 (4), 14-28, 164-178.

- Boyce, L. A., & Herd, A. M. (2003). The Relationship between Gender Role Stereotypes and Requisite Military Leadership Characteristics. *Sex Roles*, 49, 365-378.
- Brannon, L. (1999). *Gender – Psychological Perspectives* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Allyn and Bacon.
- Brett, J., Reily, A. H., & Stroh, L. K. (1992). All the right stuff: A comparison of female and male managers' career progression. *Journal of Applied Psychology*, 77 (3), 251-260. Consultado em Novembro 5, 2004 através de <http://imagesrvr.epnet.com/embimages/pdh2/apl/apl773251.pdf>
- Brown, C.N. (2007). *Leadership and followership: a gender perspective*. Doctoral dissertation published. Texas University.
- Brown, D.J., & Lord, R.G. (1999). The utility of experimental research in the study of transformational/carismatic research. *Leadership Quarterly*, 10, 531-539.
- Bryman, A. (1985). *Leadership and organizations*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Bryman, A. (1996). Leadership in Organizations. In S.R. Clegg, C. Ardi, & W.R. Nord (Eds.), *Handbook of Organizational Studies* (pp. 276-292). London: Sage Publications.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2001). *Análise de dados em Ciências Sociais: Introdução às Técnicas utilizando o SPSS para Windows*. Oeiras: Celta Editora.
- Burke, S., & Collins, K. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16 (5/6), 244-257.
- Burn, S. M. (1996). *The social psychology of gender*. New York: McGraw Hill.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burr, V. (1998). *Gender and Social Psychology*. London: Routledge.
- Bush, E. (2005). Gender: A factor in leadership development programs. *Corrections Today*, 67 (6), 118.

- Butterfield, D.A., & Grinnell, J.P. (1999). "Re-viewing" gender, leadership and managerial behaviours: Do three decades of research tell us anything? In G. Powell (Ed.), *Gender and Work* (pp. 223-238). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Butterfield, D.A., & Powell, G. (1981). Effect of group performance, leader sex, and rater sex on ratings of leader behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 129-141
- Bycio, P., Hackett, R.D., & Allen, J.S. (1995). Further's Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80 (4), 468-478.
- Cann, A., & Siegfried, W.D. (1990). Gender stereotypes and dimensions of effective leader behaviour. *Sex Roles*, 23, 413-419.
- Caplan, P. J., & Caplan, J. B. (1994). *Thinking critically about research on sex and gender*. New York: Harper Collins.
- Carless, S.A. (1998). Gender Differences in Transformational Leadership: An Examination of Superior, Leader, and Subordinate Perspectives. *Sex Roles*, 39, (11/12), 887-902.
- Carless, S.A., Wearing, A.J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14 (3), 389-405.
- Carreiras, H. (1995). Female soldiers or women in the military? A sociological approach to gender relations in the armed forces. In L. Amâncio, & C. Nogueira (Eds), *Gender, Management and Science* (pp. 127-148). Braga: Instituto de Educação e Psicologia.
- Carvalho, M. T. (2000). *Mulheres líderes de gestão: um estudo de caso*. Cadernos de comportamento organizacional e gestão de recursos humanos. Braga: Escola de Economia e Gestão - Universidade do Minho.

- Carvalho, M.T. (2001). Políticas e práticas de gestão de recursos humanos em Portugal – A influência da variável género. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 7 (2), 279-296.
- Castro, A., & Nader, M. (2004). Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional. Un estudio comparativo en población civil y militar. *Boletín de Psicología*, 82, 45-63.
- Cellar, F., Sidle, S., Gondy, K., & O'Brien, D. (2001). Effects of leader style, leader sex, and subordinate personality on leader evaluations and future subordinate motivation. *Journal of Business and Psychology*, 16, 61-72.
- Chemers, M. (1994). Leadership. In V.S. Ramachandan (Editor). *Encyclopedia of human Behavior*, vol. 3 (pp. 45-56). Academic Press, Inc.
- Clark, K. E., Clark, M. B. (1990). *Measures of Leadership*. New Jersey: Leadership Library of America, Inc.
- Cleveland, J.N., Stockdale, M., & Murphy, K.R. (2000). *Women and men in organizations: Sex and gender issues at work*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Conger, J.A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on those developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10, 145-170.
- Conger, J.A., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Cooper, V.W. (1997). Homophily or the queen bee syndrome: Female evaluation of female leadership. *Small Group Research*, 28, 483-499.
- Crawford, M., & Unger, R. (2000). *Women and gender – A feminist perspective*. (3rd ed.) McGraw-Hill Higher Education.
- Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, 16 (2), 131-155.

- Cuadrado, I. (2003). Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a puestos de dirección. *Revista de Psicología Social*, 18 (3), 283-307.
- Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*, 16 (2), 270-275.
- Cuadrado, I., Garcia, M., & Navas, M.S. (2001). Mujeres y liderazgo: Una revisión desde la perspectiva psicossocial. In C. Pozo, A. Fuentes, & A. González; I. Sánchez & F. de Ona (Eds.), *Humanidades y Educación* (pp. 113-126). Almería: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Almería.
- Cuadrado, I., & Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18 (1), 39-55.
- Cuadrado, I., Molero, F., & Navas, M. (2003). El Liderazgo de Hombres e Mujeres: Diferencias en Estilos de Liderazgo, Relaciones entre Estilos y Predictores de Variables de Resultado Organizacional. *Acción Psicológica*, 2 (2), 115-129.
- Cuadrado, I., & Navas, M. (2000). La técnica de meta-análisis aplicada al estudio del liderazgo y el género: Resultados y implicaciones. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 53 (2), 303-317
- Cuadrado, I., Navas, M., Molero, F. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: Diferencias de género vs. diferencias de roles. *Encuentros en la Psicología Social*, 1 (3), 243-248.
- Cuadrado, I., Navas, M., Molero, F. (2004). El acceso de las mujeres a puestos directivos: género, contexto organizacional y estilos de liderazgo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57 (2), 181-191.
- Cundiff, N.L. (2005). *Effect of gender and ethnicity on perceptions of prototypical leadership*. MBA dissertation published. Illinois: Southern Illinois University.

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2003). Liderança. In M. P. Cunha (Ed.), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (pp. 267-327). Lisboa: Editora RH.
- D'Ambrosio, M. (2000). *An investigation of gender differences in transformational and transactional leadership styles*. Doctoral dissertation published. Kentucky: Spalding University.
- Deal, J.J., & Stevenson, M.A. (1998). Perceptions of female and male managers in the 1990s: Plus ça change... *Sex Roles*, 38, 287-300.
- Deaux, K., & Lewis, L.L. (1984). Structure of gender stereotypes: interrelationships among components and gender labels. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46 (5), 991-1004.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J.J., & Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Denmark, F. L. (1994). Engendering Psychology. *American Psychologist*, 49, 329 - 334.
- Diekmann, A.B., & Eagly, A.H. (2000). Stereotypes and dynamics constructs: women and men of the past, present and future. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1171-1188.
- D'Oliveira, T. (2002). *Teses e dissertações: Recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*. Lisboa: RH Editora.
- Drenth, P., & Koopman, P. (1984). A contingency approach to participative leadership: How good? In J.G. Hunt, D. Hosking, C.A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (pp. 303-315). New York: Pergamon Press.
- Druskat, V.U. (1994). Gender and Leadership Style: Transformational and Transactional Leadership in the Roman Catholic Church. *Leadership Quarterly*, 5, 99-119.

- Duarte, C., & Pina, K. (2005). *Liderança e Género*. Trabalho Final de Licenciatura. Lisboa: ISPA - Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Duehr, E. (2006). *Personality, gender and transformational leadership: Investigating differential prediction for male and female leaders*. Doctoral dissertation published. Minnesota: University of Minnesota.
- Duehr, E., & Bono, J.E. (2006). Men, women and management: are stereotypes finally changing? *Personnel Psychology*, 59, 815-846.
- Dumdum, U.R., Lowe, K.B., & Avolio, B.J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B.J. Avolio, & F.j. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp.35-66). London: JAI Press.
- Dunivin, K.O. (2000). Military culture: change and continuity. In R.L. Taylor, & W.E. Rosenbach (Eds.), *Military Leadership: In pursuit of excellence*. Boulder, CO: West-View Press.
- Dunning, D., & Sherman, D.A. (1997). Stereotypes and tacit inference. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 459-471.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eagly, A. H. (1995). The science and politics of comparing women and men. *American Psychologist*, 50, 145-158.
- Eagly, A.H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31 (1), 1-12.
- Eagly, A.H., & Carli, L.L. (2003a). Finding gender advantage and disadvantage: Systematic research integration is the solution. *Leadership Quarterly*, 14, 851-859.
- Eagly, A.H., & Carli, L.L. (2003b). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *Leadership Quarterly*, 14 (6), 807-834.

- Eagly, A. H., & Joahnnesen-Schimdt, M. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 781-797. Consultado a Fevereiro 20, 2006 através de <http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie.ip.url.uid&db=aph&an=5487086&lang=pt-br>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M.C. & Van Engen, M. (2003). Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129 (4), 569-591.
- Eagly, A.H., & Johnson, B.T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 223-256.
- Eagly, A.H., & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 685-710.
- Eagly, A.H., & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109 (3), 573-598.
- Eagly, A.H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 117 (1), 125-145.
- Eagly, A.H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 111 (1), 3-22.
- Eagly, A.H., Miladnic, A., & Otto, S. (1991). Are women evaluated more favorably than men? An analysis of attitudes, beliefs and emotions. *Psychology of Women Quarterly*, 15, 203-216.
- Eagly, A.H., & Stepffen, V.J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46 4, 735- 754.
- Ensari, N., & Murphy, S.E. (2003). Cross-cultural variations in leadership perceptions and attribution of charisma to the leader. *Organizational Behavior and human Decision Processes*, 92, 52-66.



- Fernández-Rios, M., & Sánchez, J.C. (1997). *Eficacia organizacional – concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Diaz de Santos.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Fiske, S. T. (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American Psychologist*, 48, 621-628.
- Foddy, W. (1996). *Como perguntar: teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*. Oeiras: Celta Editora.
- Foddy, M., & Smithson, M. (1999). Can gender inequalities be eliminated? *Social Psychology Quarterly*, 62, 307-324.
- Francke, L.B. (1997). *Ground zero: The gender mans in the military*. New York: Simon & Schuster.
- Gardiner, M. & Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male anf female dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 301-315.
- Gardner, H., Laskin, E. (1995). *Mentes Líderes – Una anatomía del liderazgo*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Gellis, Z. D. (2001). Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care. *Social Work Research*, 25 (1). Consultado em Janeiro 23, 2005 através de <http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie.ip.url.uid&db=aph&an=4316312&lang=pt-br>
- Gibson, C. B. (1995). An investigation of gender differences in leadership across four countries. *Journal of International Business Studies*, 26, 255-279.
- Gil, F. (2003). Dirección y liderazgo. In F.Gil & C.M. Alcover (Coord.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 285-318). Madrid: Alianza Editorial, S.A.

- Glick, P., & Fiske, S.T. (2001). An ambivalent alliance: Hostile and benevolent sexism as complementary justifications for gender inequality. *American Psychologist*, 56, 109-118.
- Góis, M. (2003). Diário de um Mancebo. *Jornal do Exército*, 514, 26-28.
- Graves, N., & Varma, V. (1997). *Working for a doctorate. A Guide for the Humanities and Social Sciences*. New York: Routledge.
- Greenberg, J., Baron, R. A. (1993). *Behaviour in Organizations* (4<sup>th</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Guimarães, C.R., & Cabral, J.A. (1997). *Estatística*. Lisboa: Editora McGraw-Hill.
- Gurman, E., & Long, K. (1992). Emergent leadership and female sex role identity. *Journal of Psychology*, 126 (3), 309-316.
- Hackman, M.Z., Furniss, A.H., Hills, M.J., & Paterson, T.J. (1992). Perceptions of gender role characteristics and transformational and transactional leadership. *Perceptual and Motor Skills*, 75 (1), 311-319.
- Hackman, M.Z., Hills, M.J., Paterson, T.J., & Furniss, A.H. (1993). Leaders' gender-role as a correlate of subordinates' perceptions of effectiveness and satisfaction. *Perceptual and Motor Skills*, 77, 671-674.
- Hamori-Ota, V.E. (2007). *Gender differences in leadership style: Predictors of level of agreement between leader self-ratings and supervisory ratings, peer ratings, and ratings by direct reports*. Doctoral dissertation published. Michigan: University of Michigan.
- Hater, J.J., & Bass, B.M. (1988). Superiors evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73 (4), 695-702.
- Hearn, J., & Parkin, W. (2003). The Gendered Organization: a positive critique. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 9 (2), 125-146.

- Heilman, M.E. (1995). Sex stereotypes and their effects in the workplace: What we know and what we don't know. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 3-26.
- Heilman, M.E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 657-674.
- Heilman, M.E., Block, C.J., & Martell, R.F. (1995). Sex stereotypes: Do they influence perceptions of managers? *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 237- 252.
- Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F., & Simon, M. C. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, woman and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74, 935-942.
- Heilman, M. E., Simon, M.C., & Repper, D. P. (1987). Intentionally favored, unintentionally harmed? Impact of sex-based preferential selection on self-perceptions and self-evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 72, 62-68.
- Heitor, M. I. (1996). *Satisfação Salarial e Liderança Transformacional*. Dissertação de Mestrado em Comportamento Organizacional. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Helgeson, S. (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership*. New York: Doubleday Currency.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). *The Management of Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of Organizational Behaviour – utilizing human resources* (5th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hilton, J.L., & Von Hippel, W. (1996). Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 47, 237-271.

- Hoffman, C., & Hurst, N. (1990). Gender Stereotypes: Perception or Rationalization? *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 197-208.
- Hogan, R., & Kaiser, R.B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169-180.
- Hojgaard, L. (2002). Tracing Differentiation in Gendered Leadership: an analysis of differences in gender composition in top management, in business politics and the civil service. *Gender, Work and Organization*, 9 (1), 15-38.
- Hollander, E. (1985). Leadership and power. In G. Lindsey & E. Aronson (Eds). *Handbook of social psychology*, vol.II, 485-537. New York: Random House.
- Hort, B., Fagot, B., & Leinbach, M. (1990). Are people's notions of maleness more stereotypically framed than their notions of femaleness? *Sex Roles*, 23 (3-4), 197-212.
- House, R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R. (1991). The distribution and exercise of power in complex organizations: A meso theory. *Leadership Quarterly*, 2, 23-58.
- House, R., Javidan, M., & Dorfman, D. (2001). Project Globe: An Introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 489-505.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project Globe. *Journal of World Business*, 37, 3-10.
- Howard, J.A., & Hollander, J. (1997). *Gendered situations, gendered selves*. London: Sage Publications.
- Hoyenga, K. B. (1979). *The question of sex differences: psychological, cultural, and biological issues*. Boston: Little Brown.

- Hoyenga, K. B., & Hoyenga, K. T. (1993). *Gender related differences: origins and outcomes*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (1999). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Boston: McGraw Hill.
- Hunt, J. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Newburk Park, CA: Sage.
- Hyde, J. (2005). The gender similarities hypothesis. *American Psychologist*, 60, 581-592.
- Irby, B., & Brown, G. (1995). *Constructing a feminist-inclusive theory of leadership*. Comunicação apresentada no Encontro Anual da American Educational Research Association, San Francisco. Consultado em Dezembro 15, 2004 através de [http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content\\_storage\\_01/0000000b/80/26/d7/cc.pdf](http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/26/d7/cc.pdf)
- Jacobs, J. (1992). Women's entry into management: Trends in earnings, authority, and values among salaried managers. *Administrative Science Quarterly*, 37, 282-301.
- Jago, A. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 28, 315-336.
- Jankowsky, R.S. (2000). *Sex stereotypes in transformational and transactional leadership ratings*. Doctoral dissertation published. Los Angeles: University of California.
- Jaussi, K.S., & Dianne, S.D. (2004). Unconventional Leader Behavior, Subordinate Satisfaction, Effort and Perception of Leader Effectiveness. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (3), 15-26.
- Jesuino, J. C. (1999). *Processos de Liderança* (3ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte, Lda.
- Jöreskog, K.G., & Sörbom, D. (1993). LISREL: Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood, instrumental variables, and least square methods. Mooresville, IN: Scientific Software.
- Jung, D.I., Bass, B.M., & Sosik, J.J. (1995). Bridging leadership and culture: A theoretical

- consideration of transformational leadership and collectivistic cultures. *Journal of Leadership Studies*, 2, 3-18.
- Jussim, L., McCauley, C., & Lee, Y. (1996). *Stereotype accuracy: toward appreciating group differences*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Kark, R. (2004). The transformational leader: who is s(he)? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 160-176.
- Katila, S., & Merilainen, S. (1999). A serious researcher or just another nice girl? Doing gender in a male-dominated scientific community. *Gender, Work and Organization*, 6 (3), 163-173.
- Kaufmann, A. E. (1996). Tercer milenio y liderazgo femenino. *Capital Humano*, 92, 52-56.
- Kent, T.W., Crotts, J.C., & Azziz, A. (2001). Four factors of transformational leadership behaviour. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22, 221-229.
- Kent, R. L., & Moss, S. E. (1994). Effects of sex leader and gender role on leader emergence. *Academy of Management Journal*, 37 (5), 1335-1346.
- Kirchler, E. (1992). Adorable woman, expert man: Changing gender images of women and men in management. *European Journal of Social Psychology*, 22, 363-373.
- Klein, K. J., & House, R. J. (1995). On Fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6, 183-198.
- Klenke, K. (1996). *Women and leadership: A contextual perspective*. New York: Springer.
- Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence: the cognitive-developmental approach to socialization. In D.A. Goslin (Ed.), *Handbook of socialization theory and research* (pp. 347-400). Chicago: Rand McNally.
- Kolb, J. A. (1997). Are we still stereotyping leadership? A look at a gender and other predictors of leader emergence. *Small Group Research*, 28 (3), 370-393.

- Komives, S. (1991). The relationship of same and cross gender work pairs to staff performance and supervisory leadership in residence hall units. *Sex Roles*, 29, 405-420.
- Koopman, P.L., Hartog, D.N., & Konrad, E. (1999). National culture and leadership profiles in Europe: Some results from the Globe study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 503-520.
- Kotter, J. P. (1992b). Power, Dependence and Effective Management. In J. Gabarro (Ed.), *Managing People and Organizations*. Harvard Business School Publications.
- Kurpius, S.E., & Lucart, A. (2000). Military and civilian undergraduates: Attitudes toward women, masculinity, and authoritarianism. *Sex Roles*, 43 (3/4), 255-265.
- Kushell, E., & Newton, R. (1986). Gender, leadership style and subordinate satisfaction: An experiment. *Sex Roles*, 14, 203-209.
- Lang, K. (1965). Military Organizations. In J. G. March (Ed.), *Handbook of Organizations* (pp. 838-878). Chicago: Rand McNally & Company.
- Levy, G., & Fivush, R. (1993). Scripts and gender: A new approach for examining gender-role development. *Development Review*, 13 (2), 126-146.
- Lewis, A.E., & Fagenson-Eland, E.A. (1998). The influence of gender and organizational level on perceptions of leadership behaviours: A self and supervisor comparison. *Sex Roles*, 39, 479-502.
- Lipman-Blumen, J. (1992). Connective leadership: female leadership styles in the 21<sup>st</sup> century workplace. *Sociological Perspectives*, 35 (1), 183-203.
- Looney, J.D. (2004). *Military leadership evaluations: effects of sex, leadership style and gender-role attitudes*. Doctoral dissertation published. Arizona State University.
- Looney, J. D. *et al* (2004). Military Leadership Evaluations Effects of Evaluator Sex, Leader Sex, and Gender Role Attitudes. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56 (2), 104-118.

- Lopes, A., & Reto, L. (1990). *Identidade da empresa e gestão pela cultura*. Lisboa: Edições Sílabo.
- López, M., & Morales, J.F. (1995). Gender stereotypes in the Spanish Population: looking toward the future. In L. Amâncio, & C. Nogueira (Eds), *Gender, Management and Science*. Braga: Instituto de Educação e Psicologia.
- López-Zafra, E., De Amics, C., & García-Retamero, R. (2005). *El Liderazgo Transformacional como un Proceso Grupal: Una Análisis desde la Perspectiva de Género*. II Congresso Hispano-Português de Psicologia.
- López-Zafra, E., & Del Olmo Ablanedo, S. M. (1999). Estereotipia de género y liderazgo transformacional en contextos de trabajo típicamente femeninos. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 9 (3), 53-71.
- López-Zafra, E., & Del Olmo Ablanedo, S. M. (2000). Estereotipia de género y liderazgo transformacional: un estudio empírico en centros docentes. In E. Tomás Aguilló, C. Remeseiro, & J. A. Fernández Alonso (Eds.), *Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos – Nuevas Aproximaciones*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, S. L.
- López-Zafra, E., & Morales, J. F. (1998). La Función Directiva en los Centros Docentes – Liderazgo Transformacional y Género. *Boletín de Psicología*, 60, 15-25.
- López-Zafra, E., Morales, J. F., & Del Olmo Ablanedo, S. M. (2004). *Men and women leadership style assessment*. European Conference on Psychological Assessment.
- Lorber, J. (2001). *Gender Inequality*. Los Angeles, CA: Roxbury Publishing.
- Lott, B. (1994). *Women's lives: Themes and variations in gender learning* (2nd ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Lourenço, P. R. (2000). Liderança e Eficácia: uma relação revisitada. *Psychologica*, 23, 119-130.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramanian, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7 (3), 385-425. Consultado em Fevereiro



20, 2006 através de

<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie.ip.url.uid&db=buh&an=9705070871&lang=pt-br>

Luthar, H. K. (1996). Gender differences in evaluation of performance and leadership ability: autocratic vs. democratic managers. *Sex Roles*, 35 (5-6), 337-361.

Maher, K. J. (1997). Gender-Related Stereotypes of Transformational and Transactional Leadership. *Sex Roles*, 37, (3/4), 209-225.

Maier, M. (1999). On the gendered substructure of organizations: dimensions and dilemmas of corporate masculinity. In G.N. Powell (Ed.), *Gender and Work* (pp.69-93). Thousand Oaks, London: Sage Publications.

Manning, L., & Wright, V.R. (2000). *Women in the military: where they stand*. Washington, DC: Women's Research and Education Institute.

Maroco, J. (2003). *Análise estatística – Com utilização do SPSS* (2ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.

Marques, J. (1992). Psicologia Militar: Algumas Reflexões Retrospectivas e Prospectivas. *Revista de Psicologia Militar*. Número especial. Lisboa: CEPE-Centro de Estudos Psicotécnicos do Exército.

Marshall, J. (1993). Organizational cultures and women managers: exploring the dynamics of resilience. *Applied Psychology: An International Review*, 42 (4), 313-322.

Martell, R. F., & De Smet, A. L. (2001). A Diagnostic-Ratio Approach to Measuring Beliefs about the Leadership Abilities of Male and Female Managers. *Journal of Applied Psychology*, 86 (6), 1223-1231.

Martin, C., & Halverson, C. (1981). A schematic processing model of sex typing and stereotyping in children. *Child Development*, 52 (4), 1119-1134.

- McHugh, M., Koeske, R., & Frieze, I. (1986). Issues to consider in conducting nonsexist psychological research: A guide for researchers. *American Psychologist*, 41, 879-890.
- Medsker, G. J., Williams, L. J., & Holand, P.J. (1994). A review of current practices for evaluating causal models in organizational behavior and human resources management research. *Journal of Management*, 20, 439-464.
- Molero, F., & Morales, J.F. (1993). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. In L. Munduate, & M. Barón (Comps.), *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (pp. 59-65). Madrid: Eudema.
- Monroy, M.T. (1994). Liderazgo femenino y cultura de la empresa. *Antropológica*, 15/16, 145-154.
- Morales, J.F., & Orduña, A.V. (1998). *Medida de la estereotipia através de rasgos espontáneos*. Ponencia apresentada no II Congresso Iberoamericano de Psicología.
- Morgan, M. J. (2004). Women in a man's world: gender differences in leadership at the military academy. *Journal of Applied Social Psychology*, 34 (12), 2482-2502.
- Moya, M. (2003). Sobre la existencia y el origen de las diferencias en el liderazgo entre hombres y mujeres. *Revista de Psicología Social*, 18 (3), 321-325.
- Munduate, L. (2003). Género y Liderazgo. Diferencias entre hombres e mujeres en el acceso a los puestos directivos. *Revista de Psicología Social*, 18 (3), pp. 309-314.
- Muscarella, T. (2004). *A qualitative and quantitative investigation of barriers for women attaining leadership positions: the effects of role expectations, gender stereotyping and role congruity of being female and leader*. Doctoral dissertation published. Minneapolis: Capella University.
- Nadim, A., & Singh, P. (2005). Leadership styles and gender: A re-examination and extension. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 5 (3), 333.
- Nelson, K. (1981). Individual differences in language development: Implications for development and language. *Development Psychology*, 17 (2), 170-187.

- Neves, J. (2001). O Processo da Liderança. In A. Caetano, J. Ferreira, & J. Neves (Eds), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp.377- 403). Lisboa: Editora McGraw-Hill.
- Nicolson, P. (1997). *Poder, género y organizaciones: se valora a la mujer en la empresa*. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones.
- Nogueira, C. (1999). *A psicologia e a construção social do género* (pp.169-188). *Seminário Internacional, Co-educação: do princípio ao desenvolvimento de uma prática: actas*. Lisboa: Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres.
- Nogueira, C. (2001). Feminismo e discurso do género na psicologia social. *Psicologia & Sociedade: Revista da Associação Brasileira de Psicologia Social*, 13 (1), 107-128.
- Nogueira, C. (2001). *Um novo olhar sobre as relações sociais de género: feminismo e perspectivas críticas na psicologia social*. Braga: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Ortiz, G., & Valencia, J.F. (1998). Identidad de género en contexto: un estudio empírico. *Revista de Psicología Social*, 13 (2), 251-259.
- Ottaway, R. N., & Bhatnagar, D. (1988). Personality and biographical differences between male and female managers in the United States and India. *Applied Psychology: An International Review*, 37 (2), 202-212.
- Pamplona, A. V. (2001). Comandar ou Liderar. *Jornal do Exército*, 494, 48-51.
- Pacheco, R.P., Villa Sánchez, A., & Auzmendi Escribano, E. (1993). *El Liderazgo Transformacional en Los Centros Docentes – Un estudio en las Comunidades Autónomas del País Vasco y Castilla-León*. Bilbao: Ediciones Mensajero, S.A.
- Pawar, B., & Eastman, K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22, 80-109.

- Payne, K. E., & Cangemi, J. (1997). Gender differences in leadership. *IFE Psychologia: An International Journal*, 5 (1), 22-43.
- Pereira, A. (2003). *Guia prático de utilização do SPSS – Análise de dados para Ciências Sociais e Psicologia* (4ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana, M.H., & Gageiro, J.N. (2003). *Análise de dados para Ciências Sociais – A complementariedade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Peters, S., Kinsey, P., & Malloy, T. (2004). Gender and leadership perceptions among African Americans. *Basic and Applied Social Psychology*, 26, 93-101.
- Powell, G.N. (1988). *Women and men in management*. Newbury Park, CA: Sage.
- Powell, G.N. (1990). One more time: Do male and female managers differ? *Academy of Management Executive*, 4 (3), 68-75.
- Powell, G.N., Butterfield, D.A., & Parent, J.D. (2002). Gender and managerial stereotypes: Have the times changed? *Journal of Management*, 28 (2), 177-193.
- Powell, G.N., & Graves, L.M. (2006). Gender and leadership: perceptions and realities. In K. Dindia, & D.J. Canary (Eds.), *Sex differences and similarities in communication* (pp.83- 97). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ragins, B.R. (1991). Gender effects in subordinate evaluations of leaders: real or artifact? *Journal of Organizational Behavior*, 12, 259-268.
- Ramos, A., Sarrió, M., Barberá, E., & Candela, C. (2002). Mujeres directivas y demandas organizacionales. *Revista de Psicología Social*, 17 (2), 183-192.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações – teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Ridgeway, C.L. (2001). Gender, status and leadership. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 637-655.

- Ritter, B., & Yoder, J.D. (2004). Gender differences in leader emergence persist even for dominant women: an updated confirmation of role congruity theory. *Psychology of Women Quarterly*, 28, 187-193.
- Rivero, A.J. (2003). *Sex and gender differences in actual and perceived leader effectiveness: self and subordinates views*. Master dissertation published. Texas: University of North Texas.
- Robinson, J.L., & Lipman-Blumen, J. (2003). Leadership behavior of male and female managers 1984-2002. *Journal of Education for Business*, 79 (1), 28-33.
- Robinson, V., & Richardson, D. (1997). *Introducing Women's Studies – Feminist theory and practice* (2nd ed.). New York: Palgrave.
- Robinson, V., & Richardson, D. (1997). *Introducing Women's Studies – Feminist theory and practice* (2nd ed.). New York: Palgrave.
- Rojahn, K., Fisher, A.H., & Willemsen, T.M. (1995). The relevance of gender for female leadership in different cultural contexts: Poland and the Netherlands compared. In L. Amâncio, & C. Nogueira (Eds), *Gender, Management and Science* (pp.83-103). Braga: Instituto de Educação e Psicologia.
- Rosener, J.B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68 (6), 119-125.
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *Leadership Quarterly*, 18, 121-133.
- Rua, H. (2000). Líderes por natureza. *Revista Valor*, 30, pp.42-43.
- Rudman, L.A., & Killianski, S.E. (2000). Implicit and explicit attitudes toward female authority. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26 (11), 1315-1328.
- Russell, J., Rush, M., & Herd, A. (1988). An exploration of women's expectations of effective male and female leadership. *Sex Roles*, 18, 279-287.

- Saavedra, L. (1995). Gender stereotypes and Professional contexts. In L. Amâncio, & C. Nogueira (Eds), *Gender, Management and Science* (pp. 169-175). Braga: Instituto de Educação e Psicologia.
- Schein, V. E. (1975). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60, 340-344.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675-688.
- Schein, V. E., Mueller, R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 439-447.
- Schein, V.E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager-think male: a global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17, 33-41.
- Szesney, S., Bosik, J., Neff, D., & Schyn, B. (2004). Gender stereotypes of leadership traits: A cross cultural comparison. *Sex Roles*, 51, 631-645.
- Scott, K., & Brown, D. (2006). Female first, leader second? Gender bias in the encoding of leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101, 230-242.
- Seltzer, J., & Bass, B.M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16 (4), 693-703.
- Shepard, D. (1992). Women manager's perceptions of gender and organizational life. In A.J. Mills, & P. Trancred (Eds), *Gendering Organizational Analysis*. London: Sage.
- Sherif, C. (1982). Needed concepts in the study of gender identity. *Psychology of Women Quarterly*, 6 (4), 375-398.
- Spence, J. (1993). Gender related, traits and gender ideology: Evidence for a multifactorial theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 624-635.

- Stelter, N. (2002). Gender differences in leadership: Current social issues and future organizational implications. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8 (4), 88-100.
- Stephens, H.E. (2004). *Gender-role orientation and leadership effectiveness*. Master dissertation published. Ottawa: University of Guelph.
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Sutton, C., & Moore, K. (1985). Executive women – 20 years later. *Harvard Business Review*, 63, 43-66.
- Syroit, J. (1996). Liderança Organizacional. In C. Marques e M.P. Cunha (Coord.), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (pp. 237-275). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Tejeda, M. J., & Barry, U. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12 (1), pp. 31-52.
- Tichy, N., & Devanna, M. (1986). *Transformational Leadership*. New York: Wiley.
- Trew, K., & Kremer, J. (1998). *Gender and Psychology*. New York: Arnold.
- Trinidad, C., & Normore, A.(2005). Leadership and gender: A dangerous illusion? *Leadership and Organization Development Journal*, 26 (7), 574-590.
- Twenge, J.M. (1997a). Attitudes toward women, 1970-1995: A meta-analysis. *Psychology of Women Quarterly*, 21, 35-51.
- Twenge, J.M. (1997b). Changes in masculine and feminine traits over time: A meta-analysis. *Sex Roles*, 36, 305-325.
- Unger, R. (1979). Toward a redefinition of sex and gender. *American Psychologist*, 34 (11), 1085-1094.

- Van Engen, M.L., Van der Leeden, R., & Willemssen, T.M. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 581-598.
- Van Vianen, A., & Keizer, W. (1996). Gender Differences in managerial intention. *Gender, Work and Organization*, 3 (2), 103-114.
- Vanderwerf, A.C. (2007). *Women and Transformational leadership*. Doctoral dissertation published. Florida State University.
- Vecchio, R. P. (2002). Leadership and gender advantage. *Leadership Quarterly*, 13, 643-671.
- Vecchio, R. P. (2003). In search of gender advantage. *Leadership Quarterly*, 14, 835-850.
- Vinkenbunrg, C.J., Jansen, P.J.W., & Koopman, P.L. (2000). Feminine leadership: A review of gender differences in managerial behaviour and effectiveness. In M.J. Davidson, & R.J. Burke (Eds.), *Women in management: current research issues*, vol. II (121-137). London: Sage.
- Vroom, V. H. (2000). Leadership and the Decision-making process. *Organizational Dynamics*, 28 (4), 82-94.
- Vroom, V. H., & Jago, A.G. (1995). Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation. *Leadership Quarterly*, 6, 169-181.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Waldman, D., Bass, B., Einstein, W. (1987). Effort, performance, and transformational leadership in industrial and military settings. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 177-186.
- Weierter, S. J. (1997). Who wants to play "Follow the leader"? A theory of charismatic relationships based on routinized charisma and follower characteristics. *Leadership Quarterly*, 8, 171-193.



- Wong, L., Blies, P., & McGurk, D. (2003). Military Leadership: A context specific review. *The Leadership Quarterly*, 14 (6), 657-692.
- Yammarino, F.J., Spangler, W.D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *Leadership Quarterly*, 4 (1), 81-102.
- Yammarino, F.J, Dubinsky, A.J., Comer, L.B., & Jolson, M.A. (1997). Woman and transformational and contingent reward leadership: A multiple-levels-of-analysis perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 205-222.
- Yoder, J. D. (2001). Making leadership more effectively for women. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 815-828.
- Youngman, J. (2001). Women in the military: The struggle to lead. In C.B. Coelho, & A.J. Stone (Eds.), *The American Women 2001-2002: Getting to the Top* (pp. 139-168). New York: Norton.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G., & Tracey, B. J. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, 525-535.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol.3. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

## **ANEXO A**

### **Versão A e Versão B do Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ**

## Versão A do MLQ – (Praças)

**O presente questionário surge no âmbito de um trabalho de investigação sobre Liderança em Contexto Militar levado a cabo no âmbito do Programa de Doutoramento da Universidade Complutense de Madrid.**

**Para colaborar connosco, basta que responda a este questionário com sinceridade. As suas respostas serão absolutamente confidenciais. Desde já agradecemos a sua disponibilidade.**

<b>Grupo I – Dados Biográficos</b>	<b>Neste primeiro grupo é pedida alguma informação pessoal, necessária para posterior comparação estatística entre grupos.</b>
------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1. Coloque uma cruz no círculo que representa o seu género sexual:

Masculino ☐ Feminino ☐

2. Qual a sua idade? \_\_\_\_\_

3. Quais as suas habilitações literárias? \_\_\_\_\_

4. Quantos anos de experiência tem nesta organização? \_\_\_\_\_

<b>Grupo II – Chefias de géneros sexuais diferentes</b>	<b>Neste segundo grupo deverá pensar na sua chefia directa, e depois responder de acordo com as instruções específicas de cada questão</b>
---------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5. Por favor indique o género sexual da sua chefia directa:

Masculino ☐ Feminino ☐

6. Já alguma vez teve uma chefia do sexo oposto ao da sua chefia actual?

Sim ☐ Não ☐

7. Qual a sua preferência em termos de ser chefiado por um superior do género masculino ou do género feminino? (assinale com uma cruz a sua resposta)

Prefiro um superior do género masculino	Indiferente	Prefiro um superior do género feminino
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Grupo III – Avaliação da Chefia</b>	<p><b>Neste terceiro grupo é-lhe pedido que avalie a sua chefia directa em relação à frequência com que ela assume o comportamento descrito em cada uma das afirmações apresentadas.</b></p> <p><b>Deve indicar, para cada item, a sua primeira impressão. A melhor maneira é ler cuidadosamente cada item, e assinalar a sua primeira resposta.</b></p>
----------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Assinale com um círculo** o número que melhor reflecte o seu grau de concordância com cada afirmação, atendendo à chave seguinte:

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Raramente	Nunca

1. Sinto-me bem junto da minha chefia	4	3	2	1	0
2. A minha chefia fica satisfeita quando eu alcanço os padrões acordados quanto ao bom desempenho	4	3	2	1	0
3. Faz-me sentir que podemos alcançar os nossos objectivos sem a sua ajuda	4	3	2	1	0
4. Com a minha chefia adquiro credibilidade ao desempenhar bem as minhas tarefas	4	3	2	1	0
5. Garante-me que posso obter aquilo que pessoalmente desejo em troca do meu esforço	4	3	2	1	0
6. Descobre aquilo que eu desejo e ajuda-me a consegui-lo	4	3	2	1	0
7. Quando se faz um bom trabalho, pode-se contar com o seu reconhecimento	4	3	2	1	0
8. Impõe respeito a toda a gente	4	3	2	1	0
9. Dá atenção pessoal aos indivíduos que parecem marginalizados	4	3	2	1	0
10. É para mim um modelo a seguir	4	3	2	1	0
11. Representa para mim um símbolo de êxito e de realização	4	3	2	1	0
12. Transmitiu-me novas formas de encarar as coisas que costumavam ser um enigma para mim	4	3	2	1	0
13. Refere-se bastante às perspectivas de promoção resultantes de um bom trabalho	4	3	2	1	0
14. Estou pronto(a) a confiar na sua capacidade e ponderação para superar qualquer obstáculo	4	3	2	1	0
15. Aceita que eu continue a fazer tarefas da mesma forma que sempre fiz	4	3	2	1	0
16. É para nós uma fonte de inspiração	4	3	2	1	0
17. Sinto orgulho em estar associado à minha chefia	4	3	2	1	0
18. Tem um jeito especial para ver aquilo que é, de facto, importante que eu tenha em conta	4	3	2	1	0
19. As suas ideias levam-me a repensar algumas das minhas próprias ideias, que nunca tinha posto em questão	4	3	2	1	0

Para as questões seguintes, utilize a chave seguinte:

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Raramente	Nunca

20. Torna-me capaz de pensar velhos problemas de novas maneiras	4	3	2	1	0
21. Aumenta o meu optimismo quanto ao futuro	4	3	2	1	0
22. Inspira lealdade para com a organização	4	3	2	1	0
23. Tenho uma fé absoluta na minha chefia	4	3	2	1	0
24. Estimula-nos com a sua visão, quanto à nossa capacidade de realização conjunta	4	3	2	1	0
25. Trata cada subordinado individualmente	4	3	2	1	0
26. Eu decido o que quero e a minha chefia ajuda-me a consegui-lo	4	3	2	1	0
27. Encoraja-me a exprimir as minhas próprias ideias e opiniões	4	3	2	1	0
28. Sempre que necessário posso negociar quanto aos meios para obter aquilo que desejo realizar	4	3	2	1	0
29. Não me exige mais do que o essencial	4	3	2	1	0
30. Apenas me transmite aquilo que devo saber para desempenhar as minhas funções	4	3	2	1	0
31. Encoraja-me a ter em conta o ponto de vista do outro	4	3	2	1	0
32. Desde que as coisas corram bem, não tenta mudar o que quer que seja	4	3	2	1	0
33. Transmite-me um sentido de objectivo global	4	3	2	1	0
34. Diz-me o que devo fazer se desejo ser gratificado pelo meu esforço	4	3	2	1	0
35. É sensível ao meu apoio expresso	4	3	2	1	0
36. Sabe transmitir-me um sentido de missão	4	3	2	1	0
37. Transmite entusiasmo aos que o rodeiam pelas tarefas a realizar	4	3	2	1	0
38. Desde que não vá além da rotina, manifesta satisfação pelo meu trabalho	4	3	2	1	0
39. Posso tomar iniciativa, mas não me encoraja a tal	4	3	2	1	0
40. Há um acordo definido acerca do esforço que se espera que eu coloque no grupo e o que posso obter a partir dele	4	3	2	1	0

Para as questões seguintes, utilize a chave seguinte:

4	3	2	1	0
Muito satisfeito	Relativamente satisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Pouco satisfeito	Insatisfeito

41. Na generalidade, até que ponto está satisfeito como seu superior hierárquico?	4	3	2	1	0
42. Na generalidade, está satisfeito com os métodos de liderança utilizados pelo seu superior hierárquico como sendo os métodos adequados para levar o grupo a fazer o melhor trabalho?	4	3	2	1	0
43. Como classificaria a eficácia do seu serviço ou departamento?	4	3	2	1	0

44. Como classificaria a eficácia do seu serviço, comparando com outros que até agora conhece?	4	3	2	1	0
45. Até que ponto o seu superior hierárquico é eficaz a motivar as pessoas?	4	3	2	1	0
46. Até que ponto o seu superior hierárquico é eficaz na organização?	4	3	2	1	0

Para as questões seguintes, utilize a chave seguinte:

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Raramente	Nunca

47. A minha chefia leva-me a fazer mais do que julgaria ser capaz	4	3	2	1	0
48. Motiva-me para fazer mais do que aquilo que eu inicialmente esperaria poder fazer	4	3	2	1	0
49. Aumenta a minha motivação para o sucesso	4	3	2	1	0

**Muito obrigada pela sua participação!**

**Versão B do MLQ – (Sargentos e Oficiais)**

**O presente questionário surge no âmbito de um trabalho de investigação sobre Liderança em Contexto Militar levado a cabo no âmbito do Programa de Doutoramento da Universidade Complutense de Madrid.**

**Para colaborar connosco, basta que responda a este questionário com sinceridade. As suas respostas serão absolutamente confidenciais. Desde já agradecemos a sua disponibilidade.**

<b>Grupo I – Dados Biográficos</b>	<b>Neste primeiro grupo é pedida alguma informação pessoal, necessária para posterior comparação estatística entre grupos</b>
------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1. Coloque uma cruz no círculo que representa o seu género sexual:

Masculino ☐

Feminino ☐

2. Em qual das seguintes categorias hierárquicas se insere?

Sargentos ☐

Oficiais ☐

3. Qual a sua idade? \_\_\_\_\_

4. Quais as suas habilitações literárias? \_\_\_\_\_

5. Quantos anos de experiência tem nesta organização? \_\_\_\_\_

<b>Grupo II</b> <b>Auto-Avaliação da Chefia</b>	<p><b>Neste segundo grupo é-lhe pedido que se auto-avale enquanto chefia de acordo com a frequência com que assume o comportamento descrito em cada uma das afirmações face aos seus colaboradores.</b></p> <p><b>Deve indicar, para cada item, a sua primeira impressão. A melhor maneira é ler cuidadosamente cada item, e assinalar a sua primeira resposta.</b></p>
----------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Assinale com um círculo** o número que melhor reflecte o seu grau de concordância com cada afirmação, atendendo à chave seguinte:

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Raramente	Nunca

1. Os meus colaboradores sentem-se bem junto de mim	4	3	2	1	0
2. Fico satisfeito quando eles alcançam os padrões acordados quanto ao bom desempenho.	4	3	2	1	0
3. Faço-os sentir que podem alcançar os seus objectivos sem a minha ajuda	4	3	2	1	0
4. Faço-os adquirir credibilidade ao desempenharem bem as suas tarefas	4	3	2	1	0
5. Garanto-lhes que podem obter aquilo que pessoalmente desejam em troca dos seus esforços	4	3	2	1	0
6. Descubro aquilo que eles desejam e ajudo-os a consegui-lo	4	3	2	1	0
7. Quando se faz um bom trabalho, pode-se contar com o meu reconhecimento	4	3	2	1	0
8. Imponho respeito a toda a gente	4	3	2	1	0
9. Dou atenção pessoal aos indivíduos que parecem marginalizados	4	3	2	1	0
10. Sou para eles um modelo a seguir	4	3	2	1	0
11. Represento para eles um símbolo de êxito e de realização	4	3	2	1	0
12. Transmito-lhes novas formas de encarar as coisas que costumavam ser um enigma para eles	4	3	2	1	0
13. Refiro-me bastante às perspectivas de promoção resultantes de um bom trabalho	4	3	2	1	0
14. Faço-os confiar na minha capacidade e ponderação para superar qualquer obstáculo	4	3	2	1	0
15. Aceito que eles continuem a fazer tarefas da mesma forma que sempre fizeram	4	3	2	1	0
16. Sou para eles uma fonte de inspiração	4	3	2	1	0
17. Faço-os sentir orgulho em estarem associados à minha chefia	4	3	2	1	0
18. Tenho um jeito especial para ver aquilo que é, de facto, importante que eles tenham em conta	4	3	2	1	0
19. As minhas ideias levam-nos a repensar algumas das suas próprias ideias, que nunca tinham posto em questão	4	3	2	1	0



Para as questões seguintes, utilize a chave seguinte:

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Raramente	Nunca

20. Torno-os capazes de pensarem velhos problemas de novas maneiras	4	3	2	1	0
21. Aumento-lhes o optimismo quanto ao futuro	4	3	2	1	0
22. Inspiro lealdade para com a organização	4	3	2	1	0
23. Têm uma fé absoluta na minha chefia	4	3	2	1	0
24. Estimulo-os com a minha visão, quanto às suas capacidade de realização conjunta	4	3	2	1	0
25. Trato cada subordinado individualmente	4	3	2	1	0
26. Eles decidem o que querem e eu ajudo-os a consegui-lo	4	3	2	1	0
27. Encorajo-os a exprimirem as suas próprias ideias e opiniões	4	3	2	1	0
28. Sempre que necessário podem negociar quanto aos meios para obter aquilo que desejam realizar	4	3	2	1	0
29. Não lhes exige mais do que o essencial	4	3	2	1	0
30. Apenas lhes transmito aquilo que devem saber para desempenhar as suas funções	4	3	2	1	0
31. Encorajo-os a terem em conta o ponto de vista do outro	4	3	2	1	0
32. Desde que as coisas corram bem, não tento mudar o que quer que seja	4	3	2	1	0
33. Transmito-lhes um sentido de objectivo global	4	3	2	1	0
34. Digo-lhes o que devem fazer se desejam ser gratificados pelos seus esforços	4	3	2	1	0
35. Sou sensível ao seu apoio expresso	4	3	2	1	0
36. Sei transmitir-lhes um sentido de missão	4	3	2	1	0
37. Transmito entusiasmo aos que me rodeiam pelas tarefas a realizar	4	3	2	1	0
38. Desde que não vá além da rotina, manifesto satisfação pelo seu trabalho	4	3	2	1	0
39. Podem tomar iniciativa, mas não os encorajo a tal	4	3	2	1	0
40. Há um acordo definido acerca do esforço que se espera que eles coloquem no grupo e o que podem obter a partir dele	4	3	2	1	0

Para as questões seguintes, utilize a chave seguinte:

4	3	2	1	0
Muito satisfeito	Relativamente satisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Pouco satisfeito	Insatisfeito

41. Na generalidade, até que ponto penso que estão satisfeitos comigo?	4	3	2	1	0
42. Na generalidade, estão satisfeitos com os métodos de liderança por mim utilizados, como sendo os métodos adequados para levar o grupo a fazer o melhor trabalho?	4	3	2	1	0
43. Como classifico a eficácia do meu departamento/secção?	4	3	2	1	0

44. Como classifico a eficácia do meu serviço, comparando com outros que até agora conheço?	4	3	2	1	0
45. Até que ponto sou eficaz a motivar as pessoas?	4	3	2	1	0
46. Até que ponto sou eficaz na organização?	4	3	2	1	0

Para as questões seguintes, utilize a chave seguinte:

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Raramente	Nunca

47. Levo os meus colaboradores a fazerem mais do que julgariam ser capazes	4	3	2	1	0
48. Motivo-os para fazerem mais do que aquilo que inicialmente esperariam poder fazer	4	3	2	1	0
49. Aumento a sua motivação para o sucesso	4	3	2	1	0

**Muito obrigada pela sua participação!**

## **ANEXO B**

### **Objectivos Prévios**

#### **Estudo da Validade, Fidelidade e Sensibilidade**

**VALIDADE DE CONSTRUTO**  
**ANÁLISE FACTORIAL EXPLORATÓRIA (AFE)**

**LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL**

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,975
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	10873,044
	df	351
	Sig.	,000

**Rotated Component Matrix(a)**

	Component	
	1	2
ITEM 1	,504	,437
ITEM 2	,273	,689
ITEM 3	,088	,669
ITEM 4	,332	,700
ITEM 6	,494	,521
ITEM 7	,492	,630
ITEM 8	,604	,232
ITEM 9	,445	,426
ITEM 10	,757	,301
ITEM 11	,543	,056
ITEM 12	,709	,380
ITEM 14	,738	,372
ITEM 16	,826	,203
ITEM 17	,767	,340
ITEM 18	,698	,349
ITEM 19	,709	,314
ITEM 20	,713	,332
ITEM 21	,659	,416
ITEM 22	,717	,357
ITEM 23	,792	,332
ITEM 24	,691	,430
ITEM 25	,098	,452
ITEM 27	,528	,464
ITEM 31	,566	,429
ITEM 33	,556	,526
ITEM 36	,594	,508
ITEM 37	,676	,459

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	14,054	52,051	52,051	14,054	52,051	52,051	9,754	36,124	36,124
2	1,221	4,524	56,574	1,221	4,524	56,574	5,522	20,450	56,574
3	1,087	4,026	60,600						
4	,889	3,292	63,892						
5	,831	3,079	66,971						
6	,748	2,770	69,741						
7	,698	2,584	72,325						
8	,653	2,420	74,746						
9	,575	2,131	76,877						
10	,567	2,101	78,978						
11	,535	1,981	80,958						
12	,495	1,832	82,791						
13	,468	1,734	84,525						
14	,414	1,534	86,059						
15	,394	1,459	87,517						
16	,373	1,381	88,898						
17	,354	1,309	90,208						
18	,326	1,207	91,415						
19	,313	1,158	92,573						
20	,307	1,137	93,711						
21	,299	1,109	94,820						
22	,264	,978	95,798						
23	,258	,954	96,752						
24	,239	,885	97,637						
25	,227	,842	98,479						
26	,211	,781	99,260						
27	,200	,740	100,000						

**Total  
Variance  
Explained**

Extraction  
Method:  
Principal  
Component  
Analysis.

## VALIDADE DE CONSTRUTO - AFE

### LIDERANÇA TRANSACCIONAL

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,890
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2101,499
	df	78
	Sig.	,000

#### Rotated Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
ITEM 5	,710	,037
ITEM 13	,708	,050
ITEM 15	,292	,418
ITEM 26	,719	,188
ITEM 28	,532	,362
ITEM 29	,138	,691
ITEM 30	,116	,754
ITEM 32	,291	,630
ITEM 34	,661	,153
ITEM 35	,700	,160
ITEM 38	,473	,554
ITEM 39	-,008	,572
ITEM 40	,610	,249

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,640	35,696	35,696	4,640	35,696	35,696	3,613	27,792	27,792
2	1,423	10,943	46,638	1,423	10,943	46,638	2,450	18,847	46,638
3	,978	7,526	54,164						
4	,844	6,496	60,660						
5	,782	6,018	66,678						
6	,688	5,295	71,973						
7	,651	5,007	76,980						
8	,589	4,533	81,513						
9	,543	4,175	85,688						
10	,520	4,002	89,690						
11	,499	3,836	93,526						
12	,443	3,407	96,932						
13	,399	3,068	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## VALIDADE DE CONSTRUTO - AFE

### EFICÁCIA DO LÍDER, SATISFAÇÃO COM O LÍDER E REFORÇO EXTRA

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,903
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4137,916
	df	36
	Sig.	,000

#### Rotated Component Matrix(a)

	Component		
	1	2	3
ITEM 41	,834	,277	,223
ITEM 42	,800	,261	,296
ITEM 43	,380	,181	,792
ITEM 44	,242	,264	,847
ITEM 45	,790	,356	,247
ITEM 46	,783	,270	,298
ITEM 47	,235	,855	,233
ITEM 48	,273	,884	,200
ITEM 49	,456	,780	,178

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.



**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,691	63,238	63,238	5,691	63,238	63,238	3,115	34,615	34,615
2	1,006	11,175	74,412	1,006	11,175	74,412	2,568	28,536	63,152
3	,744	8,267	82,680	,744	8,267	82,680	1,758	19,528	82,680
4	,390	4,333	87,012						
5	,326	3,625	90,638						
6	,262	2,911	93,548						
7	,226	2,514	96,063						
8	,201	2,233	98,296						
9	,153	1,704	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## VALIDADE DE CONSTRUTO

### ANÁLISE FACTORIAL CONFIRMATÓRIA (AFC)

#### MODELO “UM FACTOR GERAL”

##### Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 780  
 Minimum Fit Function Chi-Square = 9657.27 (P = 0.0)  
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 30343.89 (P = 0.0)  
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 29563.89  
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (28996.94 ; 30136.88)

Minimum Fit Function Value = 16.04  
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 49.11  
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (48.17 ; 50.06)  
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.25  
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.25 ; 0.25)  
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 50.54  
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (49.60 ; 51.49)  
 ECVI for Saturated Model = 2.72  
 ECVI for Independence Model = 50.54

Chi-Square for Independence Model with 780 Degrees of Freedom = 30343.89  
 Independence AIC = 30423.89  
 Model AIC = 30423.89  
 Saturated AIC = 1640.00  
 Independence CAIC = 30639.97  
 Model CAIC = 30639.97  
 Saturated CAIC = 6069.57

Normed Fit Index (NFI) = 0.68  
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.70  
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.68  
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.70  
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.70  
 Relative Fit Index (RFI) = 0.68

Critical N (CN) = 55.53

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.25  
 Standardized RMR = 0.25  
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.28  
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.25  
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.27

## VALIDADE DE CONSTRUTO - AFC

### MODELO “DOIS FACTORES”

#### Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 739  
 Minimum Fit Function Chi-Square = 2824.30 (P = 0.0)  
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 2744.91 (P = 0.0)  
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 2005.91  
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (1849.27 ; 2170.04)

Minimum Fit Function Value = 4.69  
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 3.33  
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (3.07 ; 3.60)  
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.067  
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.064 ; 0.070)  
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 4.83  
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (4.57 ; 5.10)  
 ECVI for Saturated Model = 2.72  
 ECVI for Independence Model = 50.54

Chi-Square for Independence Model with 780 Degrees of Freedom = 30343.89  
 Independence AIC = 30423.89  
 Model AIC = 2906.91  
 Saturated AIC = 1640.00  
 Independence CAIC = 30639.97  
 Model CAIC = 3344.46  
 Saturated CAIC = 6069.57

Normed Fit Index (NFI) = 0.91  
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.93  
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.86  
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.93  
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.93  
 Relative Fit Index (RFI) = 0.90

Critical N (CN) = 178.21

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.059  
 Standardized RMR = 0.05  
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.81  
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.79  
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.73

## VALIDADE DE CONSTRUTO - AFC

### MODELO “CINCO FACTORES”

#### Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 730  
 Minimum Fit Function Chi-Square = 2598.23 (P = 0.0)  
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 2469.22 (P = 0.0)  
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 1739.22  
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (1592.04 ; 1893.94)  
 Minimum Fit Function Value = 4.32  
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 2.89  
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (2.64 ; 3.15)  
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.063  
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.060 ; 0.066)  
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 4.40  
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (4.16 ; 4.66)  
 ECVI for Saturated Model = 2.72  
 ECVI for Independence Model = 50.54

Chi-Square for Independence Model with 780 Degrees of Freedom = 30343.89  
 Independence AIC = 30423.89  
 Model AIC = 2649.22  
 Saturated AIC = 1640.00  
 Independence CAIC = 30639.97  
 Model CAIC = 3135.40  
 Saturated CAIC = 6069.57

Normed Fit Index (NFI) = 0.91  
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.93  
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.86  
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.94  
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.94  
 Relative Fit Index (RFI) = 0.91

Critical N (CN) = 191.41

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.059  
 Standardized RMR = 0.059  
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.83  
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.81  
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.74

## FIDELIDADE

### LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,960	27

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM 1	73,40	308,792	,637	,958
ITEM 2	73,11	310,878	,594	,959
ITEM 3	73,62	314,110	,430	,960
ITEM 4	73,41	307,663	,651	,958
ITEM 6	74,02	303,253	,682	,958
ITEM 7	73,31	301,977	,742	,957
ITEM 8	73,37	307,072	,596	,959
ITEM 9	73,84	306,032	,581	,959
ITEM 10	73,73	300,721	,770	,957
ITEM 11	73,81	300,705	,445	,962
ITEM 12	73,88	299,883	,774	,957
ITEM 14	73,61	301,553	,788	,957
ITEM 16	74,00	299,649	,765	,957
ITEM 17	73,65	299,875	,796	,957
ITEM 18	73,78	302,882	,743	,957
ITEM 19	73,97	302,972	,734	,958
ITEM 20	74,01	304,044	,749	,957
ITEM 21	73,89	299,209	,750	,957
ITEM 22	73,39	301,854	,763	,957
ITEM 23	73,78	299,417	,811	,957
ITEM 24	73,79	302,286	,787	,957
ITEM 25	73,92	312,772	,320	,962
ITEM 27	73,83	302,319	,658	,958
ITEM 31	73,74	304,427	,654	,958
ITEM 33	73,70	303,211	,720	,958
ITEM 36	73,51	302,456	,748	,957
ITEM 37	73,60	300,343	,790	,957

## CARISMA

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,948	17

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM 1	45,26	138,989	,628	,946
ITEM 8	45,22	137,680	,593	,947
ITEM 10	45,59	133,511	,768	,943
ITEM 11	45,66	133,115	,442	,955
ITEM 14	45,47	134,025	,787	,943
ITEM 16	45,86	132,507	,776	,943
ITEM 17	45,50	132,655	,807	,943
ITEM 18	45,63	135,066	,734	,944
ITEM 21	45,75	132,636	,740	,944
ITEM 22	45,24	133,919	,776	,943
ITEM 23	45,63	132,267	,828	,942
ITEM 24	45,65	134,592	,784	,943
ITEM 27	45,69	134,743	,643	,946
ITEM 31	45,59	136,299	,634	,946
ITEM 33	45,56	135,397	,706	,944
ITEM 36	45,37	134,686	,743	,944
ITEM 37	45,46	133,018	,798	,943

## CONSIDERAÇÃO INDIVIDUALIZADA

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,771	7

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM 2	17,04	15,317	,595	,730
ITEM 3	17,55	15,783	,448	,752
ITEM 4	17,33	14,615	,648	,717
ITEM 6	17,94	14,174	,584	,724
ITEM 7	17,23	13,566	,709	,698
ITEM 9	17,76	14,550	,506	,740
ITEM 25	17,83	15,283	,204	,732

## ESTIMULAÇÃO INTELECTUAL

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,854	3

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM 12	5,07	2,667	,703	,823
ITEM 19	5,16	2,785	,735	,788
ITEM 20	5,21	2,932	,747	,781

## FIDELIDADE

### LIDERANÇA TRANSACCIONAL

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,841	13

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM 5	29,84	55,029	,500	,830
ITEM 13	30,33	53,681	,505	,829
ITEM 15	30,08	57,201	,386	,837
ITEM 26	30,42	53,138	,589	,823
ITEM 28	30,47	54,624	,546	,827
ITEM 29	30,26	55,473	,423	,835
ITEM 30	30,22	54,808	,451	,833
ITEM 32	30,07	54,822	,511	,829
ITEM 34	30,11	51,302	,525	,829
ITEM 35	30,10	54,722	,562	,826
ITEM 38	30,12	53,319	,638	,821
ITEM 39	30,82	57,964	,257	,846
ITEM 40	30,36	54,319	,547	,827

### RECOMPENSA CONTINGENTE

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,739	7

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM 5	14,89	23,101	,505	,701
ITEM 13	15,37	21,870	,542	,689
ITEM 26	15,46	22,084	,571	,686
ITEM 28	15,44	20,898	,255	,797
ITEM 34	15,15	20,840	,502	,696
ITEM 35	15,14	23,195	,535	,697
ITEM 40	15,40	22,841	,530	,696



## GESTÃO POR EXCEPÇÃO

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,713	6

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM 15	12,35	12,226	,351	,701
ITEM 29	12,52	10,894	,464	,669
ITEM 30	12,48	10,343	,533	,645
ITEM 32	12,33	10,864	,527	,650
ITEM 38	12,39	10,996	,518	,653
ITEM 39	13,07	11,933	,296	,722

## FIDELIDADE

## SATISFAÇÃO COM O LÍDER

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,874	2

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM 41	2,95	,836	,777	.(a)
ITEM 42	3,05	,780	,777	.(a)

a The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

## FIDELIDADE

### EFICÁCIA DO LÍDER

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,852	4

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM 43	9,04	5,289	,673	,821
ITEM 44	9,10	5,051	,643	,833
ITEM 45	9,18	4,710	,723	,798
ITEM 46	9,05	4,803	,736	,793

## FIDELIDADE

### REFORÇO EXTRA

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,912	3

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM 47	5,67	3,986	,792	,900
ITEM 48	5,55	3,782	,866	,839
ITEM 49	5,57	3,701	,816	,882

## SENSIBILIDADE

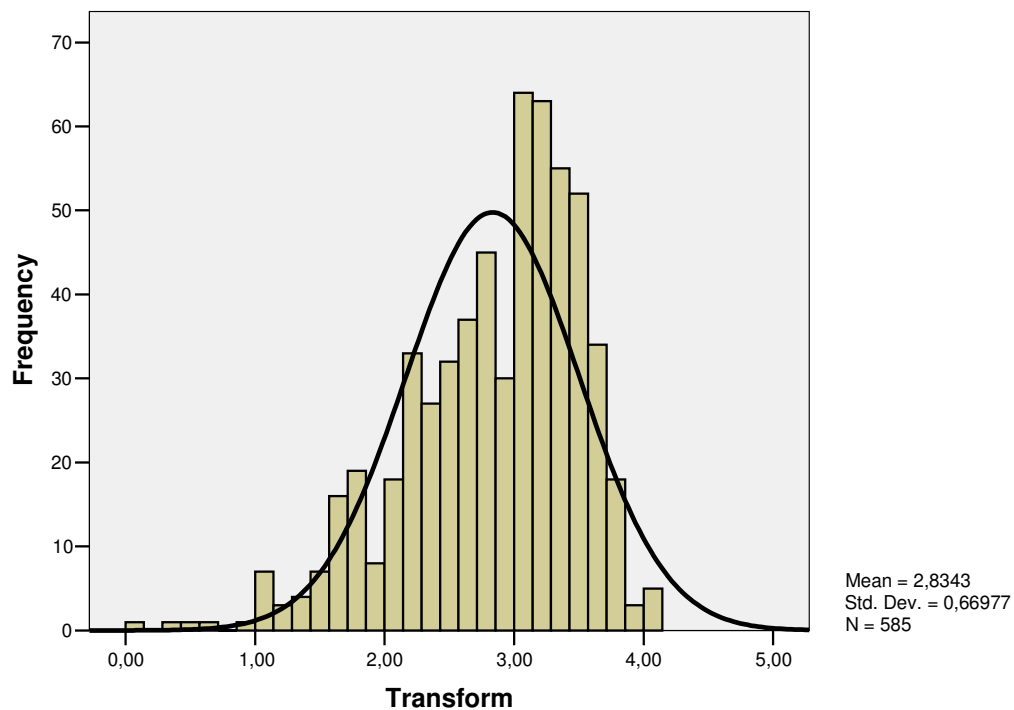
### LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

#### Statistics

Transform

N	Valid	585
	Missing	18
Mean		2,8343
Median		3,0000
Std. Deviation		,66977
Skewness		-,862
Std. Error of Skewness		,101
Kurtosis		,677
Std. Error of Kurtosis		,202

#### Histogram



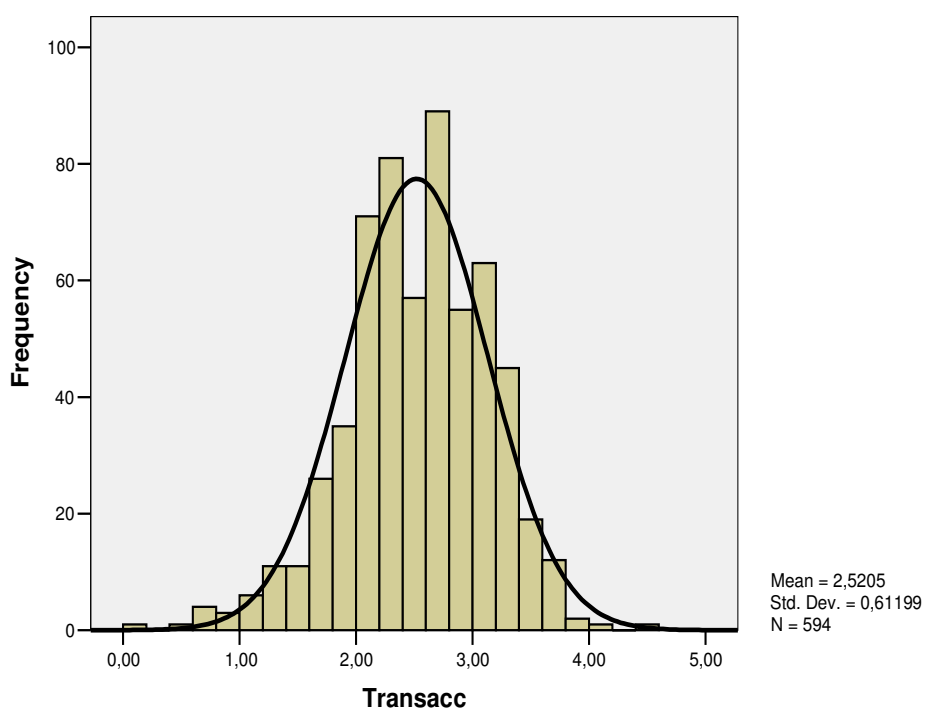
## SENSIBILIDADE

### LIDERANÇA TRANSACCIONAL

#### Statistics

Transacc		
N	Valid	594
	Missing	9
Mean		2,5205
Median		2,5385
Std. Deviation		,61199
Skewness		-,388
Std. Error of Skewness		,100
Kurtosis		,559
Std. Error of Kurtosis		,200

#### Histogram



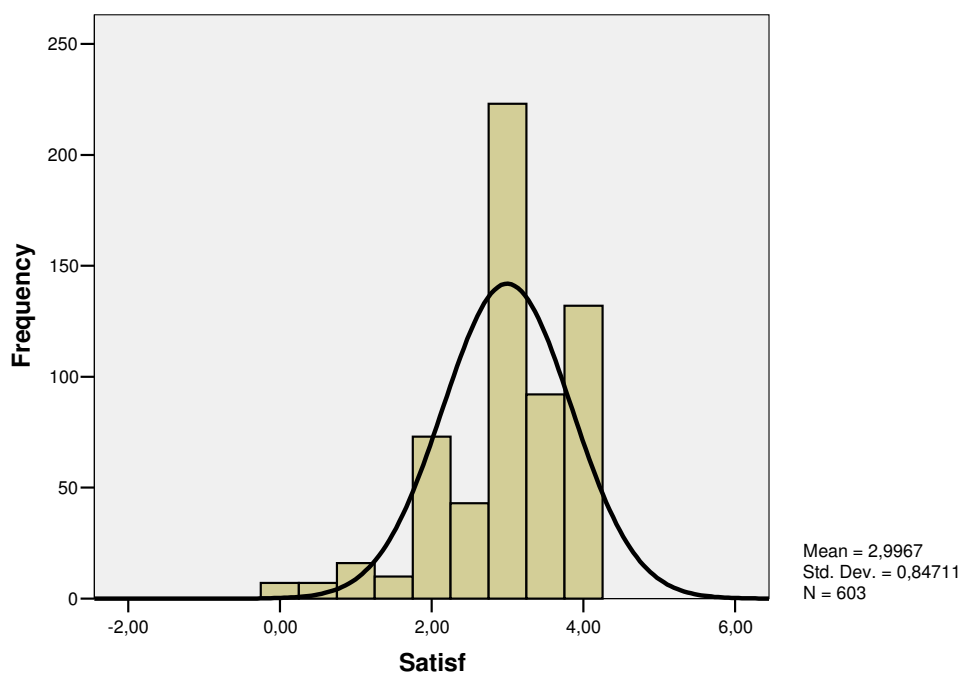
## SENSIBILIDADE

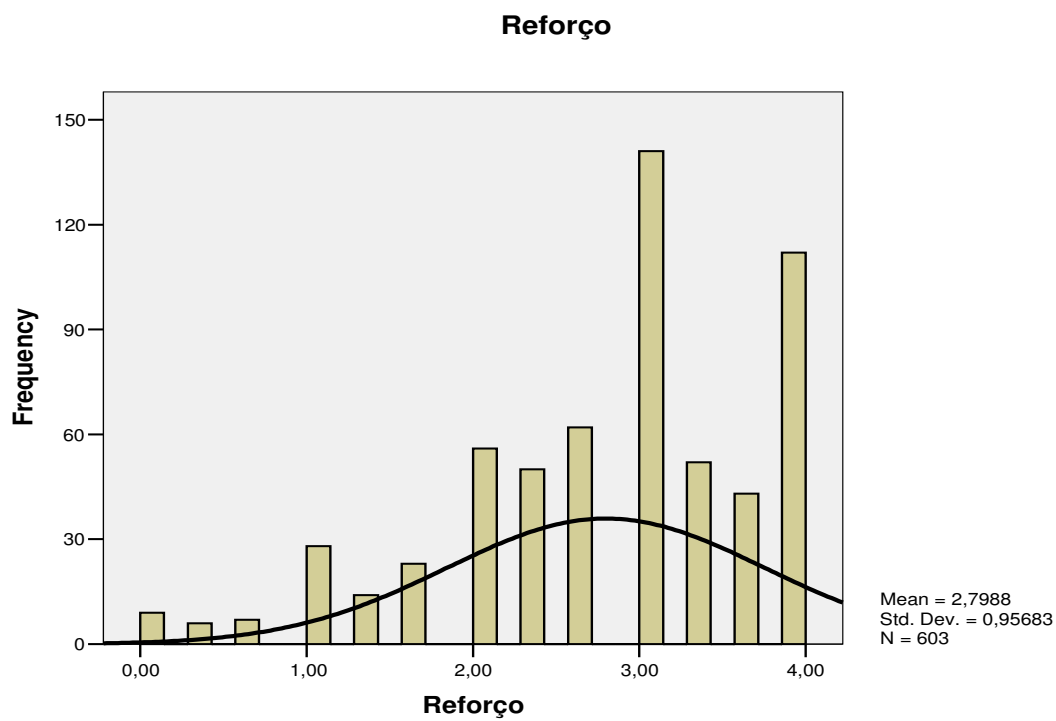
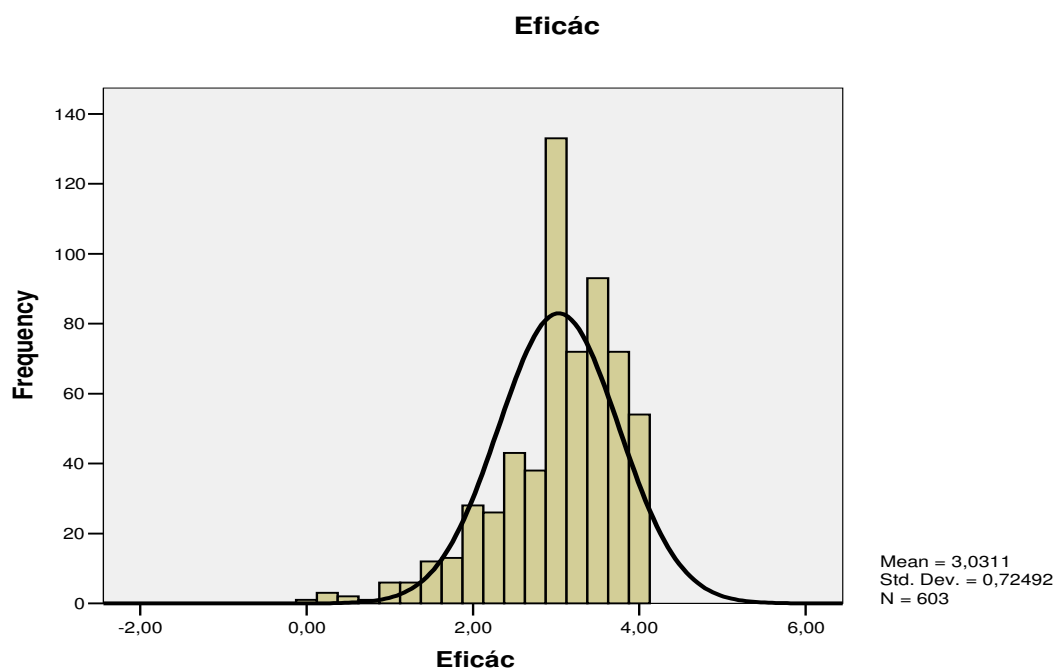
### EFICÁCIA DO LÍDER, SATISFAÇÃO COM O LÍDER E ESFORÇO EXTRA

Statistics

		Satisf	Eficác	Reforço
N	Valid	603	603	603
	Missing	0	0	0
Mean		2,9967	3,0311	2,7988
Median		3,0000	3,0000	3,0000
Std. Deviation		,84711	,72492	,95683
Skewness		-1,071	-1,117	-,757
Std. Error of Skewness		,100	,100	,100
Kurtosis		1,401	1,560	,190
Std. Error of Kurtosis		,199	,199	,199

Satisf





## **ANEXO C**

### **Objectivos Principais e Secundários**

**Obj. 1, 2, 3, 4, 5 e 6**

## OBJ. 1 – Auto-percepção dos estilos de liderança transformacional e transaccional

### Liderança Transformacional

#### T-Test

##### Group Statistics

sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Transf masculino	167	3,0559	,44435	,03438
feminino	25	2,9037	,44918	,08984

##### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Transf	Equal variances assumed	,151	,698	1,6	190	,112	,15218	,09542	-,03604	,34041
	Equal variances not assumed			1,6	31,449	,124	,15218	,09619	-,04388	,34825

### Liderança Transaccional

#### T-Test

##### Group Statistics

sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Transacc masculino	167	2,4353	,55885	,04324
feminino	25	2,5200	,56320	,11264



## Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Transacc	Equal variances assumed	,299	,585	-,706	190	,481	-,08472	,11996	-,32135	,15191
	Equal variances not assumed			-,702	31,497	,488	-,08472	,12066	-,33064	,16121

**OBJ. 2 – Hetero-percepção dos subordinados masculinos relativamente ao estilo de liderança transformacional das chefias**

## T-Test

## Group Statistics

sexo		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Transf	masculino	171	2,4949	,76124	,05821
	feminino	34	2,6743	,70307	,12058

## Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Transf	Equal variances assumed	,004	,947	-1,270	203	,205	-,17938	,14122	-,45784	,09907
	Equal variances not assumed			-1,340	49,653	,186	-,17938	,13389	-,44836	,08960

**OBJ. 2 - Hetero-percepção dos subordinados femininos relativamente ao estilo de liderança transformacional das chefias**

**T-Test**

**Group Statistics**

sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Transf masculino	176	2,9956	,62239	,04691
feminino	11	2,5017	,84024	,25334

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Transf	Equal variances assumed	1,120	,291	2,498	185	,013	,49390	,19769	,10389	,88391
	Equal variances not assumed			1,917	10,697	,082	,49390	,25765	-,07515	1,06294

**Obj. 2 - Hetero-percepção dos subordinados masculinos relativamente ao estilo de liderança transaccional das chefias**

**T-Test**

**Group Statistics**

sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Transacc masculino	172	2,3824	,68573	,05229
feminino	35	2,5758	,58564	,09899

## Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Transacc	Equal variances assumed	,299	,585	-,706	190	,481	-,08472	,11996	-,32135	,15191
	Equal variances not assumed			-,702	31,497	,488	-,08472	,12066	-,33064	,16121

**Obj. 2 – Hetero-percepção dos subordinados femininos relativamente ao estilo de liderança transaccional das chefias**

## T-Test

## Group Statistics

sexo		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Transacc	masculino	183	2,7163	,54772	,04049
	feminino	11	2,5105	,65205	,19660

## Independent Samples Test

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Transacc	Equal variances assumed	,721	,397	1,197	192	,233	,20578	,17187	-,13322	,54478
	Equal variances not assumed			1,025	10,865	,328	,20578	,20073	-,23669	,64825

### OBJ. 3 – Avaliação da Eficácia, Satisfação e Reforço-extra por subordinados masculinos

#### T-Test

##### Group Statistics

	sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Eficac	masculino	175	2,7086	,83996	,06349
	feminino	35	2,7643	,88688	,14991
Satisf	masculino	175	2,6543	1,00954	,07631
	feminino	35	2,8571	,98944	,16725
Ref-ext	masculino	175	2,2610	1,03321	,07810
	feminino	35	2,4381	,91741	,15507

##### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Eficac	Equal variances assumed	,406	,525	-,355	208	,723	-,05571	,15698	-,36520	,25377
	Equal variances not assumed			-,342	46,998	,734	-,05571	,16280	-,38323	,27180
Satisf	Equal variances assumed	,005	,945	-1,089	208	,278	-,20286	,18633	-,57019	,16447
	Equal variances not assumed			-1,103	49,215	,275	-,20286	,18383	-,57224	,16653
Ref-ext	Equal variances assumed	,875	,351	-,942	208	,347	-,17714	,18798	-,54773	,19344
	Equal variances not assumed			-1,020	52,774	,312	-,17714	,17363	-,52543	,17115

### OBJ.3 – Avaliação da Eficácia, Satisfação e Reforço-extra por subordinados femininos

#### T-Test

##### Group Statistics

sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Eficac masculino	189	3,2077	,64992	,04727
feminino	11	2,5682	,79915	,24095
Satisf masculino	189	3,2143	,78744	,05728
feminino	11	2,5455	,93420	,28167
Ref-ext masculino	189	3,0970	,93872	,06828
feminino	11	2,0606	,74264	,22391

##### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Eficac	Equal variances assumed	1,427	,234	3,132	198	,002	,63949	,20417	,23686	1,04212
	Equal variances not assumed			2,604	10,784	,025	,63949	,24555	,09772	1,18126
Satisf	Equal variances assumed	,094	,760	2,711	198	,007	,66883	,24673	,18227	1,15539
	Equal variances not assumed			2,327	10,843	,040	,66883	,28744	,03507	1,30259
Ref-ext	Equal variances assumed	1,329	,250	3,594	198	,000	1,03640	,28839	,46768	1,60511
	Equal variances not assumed			4,427	11,941	,001	1,03640	,23409	,52607	1,54672

**OBJ.4 - Correlações entre 3 variáveis (eficácia, satisfação, reforço-extra)  
e escalas de liderança transformacional-transaccional percebidos  
em líderes homens**

**Correlations**

		Transf	Transaccional	Eficác líder	Satisf líder	Reforç extra
<b>Transf</b>	Pearson Correlation	1	,836**	,743**	,744**	,762**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	347	342	347	347	347
<b>Transaccional</b>	Pearson Correlation	,836**	1	,607**	,590**	,675**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	342	355	355	355	355
<b>Eficác_líder</b>	Pearson Correlation	,743**	,607**	1	,805**	,661**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	347	355	364	364	364
<b>Satisf_líder</b>	Pearson Correlation	,744**	,590**	,805**	1	,643**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	347	355	364	364	364
<b>Reforço_extra</b>	Pearson Correlation	,762**	,675**	,661**	,643**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	347	355	364	364	364

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**OBJ.4 - Correlações entre 3 variáveis (eficácia, satisfação, reforço-extra) e  
escalas de liderança transformacional-transaccional percebidos em  
líderes mulheres**

**Correlations**

		Transf	Transaccional	Eficác líder	Satisf líder	Reforç extra
<b>Transf</b>	Pearson Correlation	1	,861**	,756**	,812**	,736**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45

<b>Transaccional</b>	Pearson Correlation	,861**	1	,673**	,669**	,573**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	45	46	46	46	46
<b>Eficác_líder</b>	Pearson Correlation	,756**	,673**	1	,860**	,689**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	45	46	46	46	46
<b>Satisf_líder</b>	Pearson Correlation	,812**	,669**	,860**	1	,672**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	45	46	46	46	46
<b>Reforço_extra</b>	Pearson Correlation	,736**	,573**	,689**	,672**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	45	46	46	46	46

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

**OBJ.4 - Correlações entre 3 variáveis (eficácia, satisfação, reforço-extra) e respectivas sub-escalas da liderança transformacional e transaccional em líderes homens**

**Correlations**

		<b>Carisma</b>	<b>ConsInd</b>	<b>EstInte</b>	<b>RecCont</b>	<b>GestExc</b>	<b>Eficác</b>	<b>Satisf</b>	<b>Ref-ext</b>
<b>Carisma</b>	Pearson Correlation	1	,821**	,854**	,840**	,572**	,742**	,748**	,766**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	353	349	353	347	352	353	353	353
<b>ConsIndiv.</b>	Pearson Correlation	,821**	1	,686**	,756**	,534**	,638**	,644**	,622**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	349	359	359	354	357	359	359	359
<b>EstIntelec</b>	Pearson Correlation	,854**	,686**	1	,659**	,504**	,616**	,600**	,662**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	353	359	364	358	361	364	364	364
<b>RecContin</b>	Pearson Correlation	,840**	,756**	,659**	1	,588**	,599**	,579**	,652**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	347	354	358	358	355	358	358	358
<b>GestExc.</b>	Pearson Correlation	,572**	,534**	,504**	,588**	1	,400**	,384**	,436**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	352	357	361	355	361	361	361	361
<b>Eficác</b>	Pearson Correlation	,742**	,638**	,616**	,599**	,400**	1	,805**	,661**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	353	359	364	358	361	364	364	364

<b>Satisf</b>	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,748** ,000 353	,644** ,000 359	,600** ,000 364	,579** ,000 358	,384** ,000 361	,805** ,000 364	1 364	,643** ,000 364
<b>Ref-ext</b>	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,766** ,000 353	,622** ,000 359	,662** ,000 364	,652** ,000 358	,436** ,000 361	,661** ,000 364	,643** ,000 364	1 364

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### OBJ.4 - Correlações entre 3 variáveis (eficácia, satisfação, reforço-extra) e respectivas sub-escalas da liderança transformacional e transaccional em líderes mulheres

##### Correlations

		<b>Carisma</b>	<b>ConsInd</b>	<b>EstInte</b>	<b>RecCont</b>	<b>GestExc</b>	<b>Eficác</b>	<b>Satisf</b>	<b>Ref-ext</b>
<b>Carisma</b>	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 45	,834** ,000 45	,810** ,000 45	,817** ,000 45	,662** ,000 45	,762** ,000 45	,816** ,000 45	,711** ,000 45
<b>ConsIndiv.</b>	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,834** ,000 45	1 46	,757** ,000 46	,785** ,000 46	,576** ,000 46	,622** ,000 46	,696** ,000 46	,698** ,000 46
<b>EstIntelec</b>	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,810** ,000 45	,757** ,000 46	1 46	,751** ,000 46	,564** ,000 46	,630** ,000 46	,641** ,000 46	,590** ,000 46
<b>RecContin</b>	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,817** ,000 45	,785** ,000 46	,751** ,000 46	1 46	,620** ,000 46	,707** ,000 46	,634** ,000 46	,635** ,000 46
<b>GestExc.</b>	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,662** ,000 45	,576** ,000 46	,564** ,000 46	,620** ,000 46	1 46	,495** ,000 46	,567** ,000 46	,385** ,008 46
<b>Eficác</b>	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,762** ,000 45	,622** ,000 46	,630** ,000 46	,707** ,000 46	,495** ,000 46	1 46	,860** ,000 46	,689** ,000 46
<b>Satisf</b>	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,816** ,000 45	,696** ,000 46	,641** ,000 46	,634** ,000 46	,567** ,000 46	,860** ,000 46	1 46	,672** ,000 46
<b>Ref-ext</b>	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,711** ,000 45	,698** ,000 46	,590** ,000 46	,635** ,000 46	,385** ,008 46	,689** ,000 46	,672** ,000 46	1 46

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## OBJ.5 – Regressão múltipla entre liderança transformacional e características próprias dos liderados

Model Summary (b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,258a	,067	,052	,71722

a Predictors: (Constant), preferência quanto ao sexo da chefia, anos de experiência, habilitações literárias, sexo da chefia directa, teve chefia sexo oposto ao da actual, idade

b Dependent Variable: Transf

ANOVA (b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,159	6	2,360	4,588	,000a
	Residual	198,046	385	,514		
	Total	212,206	391			

a Predictors: (Constant), preferência quanto ao sexo da chefia, anos de experiência, habilitações literárias, sexo da chefia directa, teve chefia sexo oposto ao da actual, idade

b Dependent Variable: Transf

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,739	,352		7,782	,000		
	idade	-,219	,091	-,129	-2,421	,016	,852	1,174
	habilitações literária	,114	,058	,098	1,961	,051	,969	1,032
	anos de experiência	-,126	,077	-,090	-1,629	,104	,799	1,252
	sexo da chefia direc	-,008	,123	-,003	-,062	,951	,858	1,166
	teve chefia sexo oposto ao da actual	,182	,082	,122	2,226	,027	,809	1,236
	preferência quanto a sexo da chefia	-,046	,077	-,030	-,596	,551	,989	1,012

a. Dependent Variable: Transform

## OBJ.5 – Regressão múltipla entre liderança transaccional e características próprias dos liderados

Model Summary (b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,201a	,040	,026	,62585

a Predictors: (Constant), preferência quanto ao sexo da chefia, anos de experiência, habilitações literárias, sexo da chefia directa, teve chefia sexo oposto ao da actual, idade

b Dependent Variable: Transacc

ANOVA (b)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,513	6	1,086	2,771	,012a
	Residual	154,328	394	,392		
	Total	160,841	400			

a Predictors: (Constant), preferência quanto ao sexo da chefia, anos de experiência, habilitações literárias, sexo da chefia directa, teve chefia sexo oposto ao da actual, idade

b Dependent Variable: Transacc

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,684	,298		9,011	,000		
	idade	-,149	,079	-,102	-1,890	,059	,840	1,190
	habilitações literárias	,054	,050	,053	1,066	,287	,970	1,031
	anos de experiência	-,102	,067	-,084	-1,522	,129	,791	1,264
	sexo da chefia directa	,074	,106	,037	,701	,484	,858	1,165
	teve chefia sexo oposto ao da actual	,099	,070	,077	1,413	,158	,815	1,228
	preferência quanto a sexo da chefia	-,085	,065	-,064	-1,298	,195	,989	1,011

a. Dependent Variable: Transacc

???

## OBJ.6 – Regressão múltipla entre a eficácia percebida do líder feminino e características próprias dos liderados

**Model Summary (b)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,406a	,165	,060	,83572

a Predictors: (Constant), preferência quanto ao sexo da chefia, teve chefia sexo oposto ao da actual, habilitações literárias, idade, anos de experiência

b Dependent Variable: Eficac

**ANOVA (b)**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,514	5	1,103	1,579	,188a
	Residual	27,937	40	,698		
	Total	33,451	45			

a Predictors: (Constant), preferência quanto ao sexo da chefia, teve chefia sexo oposto ao da actual, habilitações literárias, idade, anos de experiência

b Dependent Variable: Eficac

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,453	1,068		,424	,674		
	idade	-,104	,319	-,048	-,325	,747	,948	1,055
	habilitações literárias	,318	,202	,242	1,574	,123	,886	1,129
	anos de experiência	,630	,287	,357	2,197	,034	,792	1,263
	teve chefia sexo oposto ao da actual	,229	,449	,076	,510	,613	,948	1,055
	preferência quanto ao sexo da chefia	,206	,267	,120	,773	,444	,873	1,145

a. Dependent Variable: Eficac